

ÄLÄ OLE PAHA FIRMA,

OLE HYVÄ FIRMA:

VARUSTELEKAN TYÖNTEKIJÖIDEN TULKIN-  
NAT YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUUTA-  
VOITTEISTA

Aku Juhani Nikander

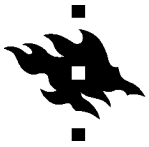
Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Sosiaalipsykologia

Pro gradu -tutkielma

Toukokuu 2019



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen		Laitos/Institution– Department Sosiaalitieteet	
Tekijä/Författare – Author Aku Juhani Nikander			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Älä ole paha firma, ole hyvä firma: Varustelekan työntekijöiden tulkinat yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteista.			
Oppiaine /Läroämne – Subject Sosiaalipsykologia			
Työn laji/Arbetets art – Level Pro gradu		Aika/Datum – Month and year Toukokuu 2019	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 92 (78+14)
<p><b>Tiivistelmä/Referat – Abstract</b></p> <p>Yritysten yhteiskuntavastuu herättää paljon niin akateemista kuin yhteiskunnallistakin keskustelua. Vaikka keskustelu ja tutkimus on jatkunut viimeiset 50 vuotta vieläkin ei ole saavutettu yhteisymmärrystä siitä, mitä yrityksen yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan. Suomalaisessa liike-elämässä aihetta pidetään tärkeänä yritysten jatkuvuuden turvaamisessa, mutta käsitykset siitä, miten sitä pitäisi toteuttaa ovat niin epämääräisinä, että sen huomioimiseen ollaan vasta heräämässä. Vaikka yhteiskuntavastuu usein määritellään "hyvän" tekemiseksi muun yhteiskunnan hyväksi, keskustelu siitä leimahtaa käyntiin usein, kun yritykset ovat toimillaan aiheuttaneet haittaa sidosryhmilleen. Yritysten toiminnan seurauksien lisäksi pitäisi myös huomioida, pidetäänkö yhteiskuntavastuuta rehellisenä ja pyyteettömänä. Sidosryhmien käsitykset yhteiskuntavastuun aitoudesta ovat loppujen lopuksi kiinni niiden havainnoista ja tulkinnoista, eikä objektiivisesti mitattavista mittareista. Työntekijöiden ja yrityksen organisaatiokulttuurin huomioiminen on yhteiskuntavastuun kannalta avainasemassa, joka usein jätetään niin yritysstrategioissa kuin tutkimuksessakin huomiotta. Yrityksen yhteiskuntavastuun kirjallisuudessa työntekijät ovat olleet vähäisen tutkimuksen kohteena.</p> <p>Tutkielman tavoitteena on tuoda selkeyttä yrityksen yhteiskuntavastuuseen ilmiönä ja tuottaa sovellusehdotuksia organisaatioiden johtamiseen, joiden avulla työntekijät osataan ottaa huomioon yrityksen yhteiskuntavastuustrategian suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkielman näkökulma on sosiaalipsykologinen, sillä työntekijöitä tutkitaan organisaation jäseninä. Hyödyntäen sosiaalisen identiteetin teoriaa tutkielmassa pohditaan yrityksen yhteiskuntavastuun suhdetta työntekijöiden organisaatiosamaistumiseen. Tutkielmassa esitellään grounded theory -tutkimus, jossa aineistona on 12 Varusteleka Oy:n työntekijän kanssa syksyllä 2018 tuotettua haastattelua. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on, miten työntekijät tulkitsevat työpaikkansa yritysstrategian yhteiskuntavastuutavoitteita ja, millaista merkitystä tavoitteilla on työntekijöille.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta tehdään neljä (4) havaintoa. Ensimmäiseksi työntekijöiden tulkinat yhteiskuntavastuutavoitteiden toteutumista riippuu, miten he ovat tavoitteen alun perin tulkinneet. Toiseksi työntekijöiden tulkinat tavoitteiden toteutumisesta riippuvat työntekijöiden saamasta informaatiosta. Kolmanneksi työntekijöiden tulkinat tavoitteiden taustalla olevista yrityksen motiiveista voivat olla keskenään ristiriitaisia. Neljäs havainto on, että työntekijät tulkitsevat yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden toteutumista ja niiden merkitystä heille omien arvojensa kautta. Tutkimuksen havaintojen ja aiempien tutkimusten perusteella ehdotetaan, että työntekijöiden samaistuminen organisaatioon on vastavuoroisessa suhteessa heidän havaitsemaan yrityksen yhteiskuntavastuun kanssa.</p> <p>Yrityksen yhteiskuntavastuun aitouden kannalta on tärkeää, että se perustuu yrityksen perustavanlaatuisiin arvoihin. Organisaation kulttuuri määrittelee, millaisia yrityksen arvot ovat ja millaisilla normeilla niitä toteutetaan. Organisaation jäseninä työntekijät ovat toiminnallaan toteuttamassa organisaatiokulttuuria. Siten heidän osallistamisensa yrityksen yhteiskuntavastuustrategian muodostuksessa on oleellista. Työntekijät voivat osallistua strategian toteutukseen tarkoituksellisesti vain, jos he ymmärtävät, mitä yhteiskuntavastuutavoitteet tarkoittavat ja, miten niiden taustalla olevia arvoja kuuluu toteuttaa päivittäisessä työssä.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Yhteiskuntavastuu, Yritysstrategiat, Organisaatiokulttuuri, Työntekijät, Sosiaalinen identiteetti, Arvot			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited E-thesis			
Muuta tietoa – Övriga uppgifter – Additional information			

## Sisällys

1	JOHDANTO .....	1
2	YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU .....	6
2.1	Yrityksen ainoa yhteiskuntavastuu on tuottaa voittoa osakkeenomistajille .	8
2.2	Yrityksen yhteiskuntavastuun kehitys Euroopassa ja Suomessa .....	10
2.3	Yrityksen sidosryhmäteoria.....	12
2.4	Työntekijät ja yrityksen yhteiskuntavastuu .....	16
2.5	Aiemmat tutkimukset työntekijöistä ja yrityksen yhteiskuntavastuusta ....	19
2.6	Yrityksen yhteiskuntavastuu rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa..	21
2.7	Tutkimuksen perustelut ja tutkimuskysymykset .....	25
3	MENETELMÄT .....	28
3.1	Grounded theory -tutkimusmenetelmänä .....	29
3.2	Aineistonkeruu .....	31
3.2.1	Haastattelustrategia .....	33
3.2.2	Haastateltavien valikointi ja tavoittaminen .....	35
3.3	Aineisto .....	36
3.4	Aineiston analyysi .....	38
3.4.1	Aineistosta nousevien teemojen analyysi.....	42
3.4.2	Analyysin syventäminen aiemman tutkimuksen avulla .....	52
4	TULOKSET JA POHDINTA.....	58
4.1	Tutkimuksen havainnot .....	58
4.2	Havaintojen ja aiempien tutkimusten pohjalta tehtävät johtopäätökset .....	60
4.3	Tutkielman panos yrityksen yhteiskuntavastuukirjallisuuteen ja ehdotukset jatkotutkimuksille.....	62

4.4	Tutkimuksen rajoitteet ja tutkimusetiikka .....	66
4.5	Sovellusehdotukset organisaatioiden johtamiseen .....	73
4.6	Loppusanat .....	77
5	LÄHDELUETTELO .....	79
6	LIITTEET .....	84
	LIITE 1: Haastateltaville esitetty strategia.....	84
	LIITE 2: Haastattelurakenne ja -kysymykset.....	85
	LIITE 3: Haastattelusopimus .....	87

## ESIPUHE

Tutkielman otsikko ”*Älä ole paha firma, ole hyvä firma*” viittaa loruun, jota lausutaan, kun tehdään muoviämpäreillä hiekkakakkuja ja toivotaan, että kun ämpäri nostetaan, hiekkakakku on hyvä eli ehjä. Uskon, että jokainen kuluttaja, työntekijä, sijoittaja, yrittäjä ja yhteiskunta ylipäänsä käyvät läpi samanlaisen ajatuksen toimiessaan vuorovaikutuksessa yritysten kanssa. Keskustelemalla, tutkimalla ja kehittämällä käytäntöjä yritysten yhteiskuntavastuusta, meidän ei enää tarvitse luottaa pelkkiin loruihin.

Kiitokseni haluan osoittaa yliopistonlehtori Jukka Lipposelle, joka ohjasi tämän pro gradu -tutkielman ja minut yhteiskuntavastuukirjallisuuden ääreen. Toiseksi haluan kiittää tutkijatohtori Mikko Virtasta, joka ohjasi grounded theory -tutkimusmenetelmän käytössä ja tulosten esittämisessä. Kiitokset myös post-doc -tutkijalle Miira Niskalle, joka auttoi haastattelurakenteen suunnittelussa ja laadullisen tutkimuksen periaatteiden ymmärtämisessä. Kiitokset myös Helsingin yliopiston valtiotieteelliselle tiedekunnalle, joka osallistui tutkielman rahoitukseen 1800€ harjoittelutuelle. Kiitokset kuuluvat myös Varusteleka Oy:lle, joka maksoi tästä toimeksiannosta 4000€, erityisesti kiitän henkilöstöpäällikkö Eric Anderssonia, jolle tutkimussuunnitelmani esittelin ja, joka mahdollisti toimeksiannon Varustelekalle. Kiitokseni ansaitsevat tietysti myös vapaaehtoiset Varustelekan työntekijät, jotka antoivat minulle kattavan aineiston ja hyvän työyhteisön. Nöyrimmät kiitokseni myös kaikille ystäville ja opiskelijatovereille, jotka kommentoivat opinnäytetyötäni sen eri vaiheissa. Viimeiseksi haluan kiittää kumppaniani Marie von Belliä kirjoitusasun tarkistuksesta, jaksamisesta kuunnella ja kommentoida toistuvia pohdintojani aiheen ympärillä sekä tuesta prosessin ajan.

## 1 JOHDANTO

*Valvira määräsi vanhusten hoivakodin suljettavaksi heti, asukkaan epäillään kuolleen hoitovirheen vuoksi – Viranomaiset selvittävät kymmenien Esperi Caren yksiköiden ongelmia* (Helsingin Sanomat, 25.1.2019)

*Viranomaiset määräisivät tammikuussa Alavudella aloittaneen Attendon hoivakodin toiminnan keskeytettäväksi – Yksikössä on kuollut kuusi asukasta vajaa kuukauden aikana, syitä selvitetään* (Helsingin Sanomat, 8.2.2019)

Keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta Suomessa kiihtyi, kun vanhustenhoidon ongelmat nousivat alkuvuodesta 2019 uutisotsikoihin. Tammikuussa Valvira (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston) määräsi ensimmäistä kertaa yksityisen hoivantarjoajan yksikön keskeyttämään toimintansa. Esperi Caren Kristiinankaupungin hoivakoti Ulrikan toiminta keskeytettiin, koska yksikön toiminnassa oli havaittu vakavia laiminlyöntejä. (Helsingin Sanomat, 25.1.2019.) Valviran päätöksestä alkanut mediahuomio johti pian ongelmien esiin nousemiseen myös Attendon hoivakodeissa. Attendo Oy on Suomen suurin ja Esperi Care Oy toiseksi suurin hoivapalveluyritys. (Helsingin Sanomat, 8.2.2019.) Huhtikuussa Valvira antoi valvontamääräyksen Esperi Carelle, jossa yritys määrättiin korjaamaan toimintansa epäkohdat heinäkuun loppuun mennessä. Elokuussa Valvira arvioi korjaustoimenpiteiden kattavuuden ja riittävyyden. Jos toimenpiteet todetaan riittämättömiksi Valvira voi määrätä Esperi Carelle uuden uhkasakolla tehostetun valvontamääräyksen tai keskeyttää yksikkökohtaisesti yrityksen toiminnan. (Helsingin Sanomat, 23.4.2019.)

Pääministeri Juha Sipilä sanoi helmikuussa politiikan toimittajien yhdistyksen tentissä: ”*Taloudellisen tuloksen tekeminen ei voi olla ykkösarvo, vaan laadukkaan palvelun tarjoaminen.*”, jolloin yleisöstä kiirehdyttiin kyseenalaistamaan, miten tämä sopii yhteen osakeyhtiölain kanssa. (Helsingin Sanomat, 13.2.2019.) Suomen osakeyhtiölain 1. osa 1. luku 5§ - Toiminnan tarkoituksessa säädetään: ”*Yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin.*” (Finlex, Osakeyhtiölaki 624/2006). Vaikka osakeyhtiölain mukaan yrityksillä ei tarvitsekaan olla muita tavoitteita

kuin voitontuottaminen, liike-elämän skandaalien seurauksena yrityksiltä on vaadittu yhteiskunnallista vastuuta. Suurelle yleisölle ei ole riittänyt, etteivät yritykset petä heidän odotuksiaan, vaan yritysten on odotettu käyttävän resurssejaan myös muun yhteiskunnan hyväksi, eikä vain omistajien voitonmaksimointiin. (Kanniainen, 2018.)

Yhteiskuntavastuullinen imago voi olla arvokas strateginen etu, minkä useat yritykset ovat huomanneet (Kim, Lee, Lee, Kim, 2010). Aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet monia positiivisia seurauksia yrityksille, jotka osoittavat yhteiskuntavastuuta. Näitä ovat muun muassa lisääntynyt brändipääoma, positiivisemmat asiakasarviot organisaatiosta ja sen tuotteista sekä asiakkaiden samaistuminen yritykseen (Green & Peloza, 2014). Liiketaloudellinen etu on painostanut yrityksiä kilpailemaan yhteiskuntavastuullisuudella. Osa yrityksistä on vastannut tähän paineeseen niin kutsutulla kolmen pilarin -mallilla, jossa yrityksen menestys mitataan kolmessa ulottuvuudessa: taloudellisessa kannattavuudessa, ympäristöllisessä kestävyudessa ja sosiaalisessa suoriutuvuudessa (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007). Monet yritykset pyrkivät tekemään yhteiskuntavastuutoimintansa näkyväksi: yritykset käyttävät paljon rahaa mainostaakseen yhteiskuntavastuullisia yritysstrategioitaan mediassa ja internetsivuillaan (Kanniainen & Pietarila, 2005), yli puolet Fortune 500 Global ylikansallisista yrityksistä tuottaa vuosittain erillisen yhteiskuntavastuuraportin ja suurimmalla osalla on johtoryhmässään yhteiskuntavastuusta vastaava johtaja (Aguilera ym., 2007). Huolimatta yleisestä käsityksestä, että yhteiskuntavastuullisuus on kilpailuetu yritykselle, todisteet yhteiskuntavastuun omaksumisen kilpailullisista eduista ovat ristiriitaisia. Syy ristiriitaisiin tuloksiin voi olla yhteiskuntavastuun hyötyjen mittaamisen vaikeus, sillä useimmat niistä, kuten työntekijöiden moraali, yrityksen imago, maine, julkiset suhteet, hyväntahtoisuus ja yleinen mielipide ovat laadullisia ja siten vaikeasti mitattavissa. (Lähdesmäki, 2012.)

Toinen selitys todisteiden ristiriitaisuudelle voi olla, ettei tutkimuksissa välttämättä ole otettu huomioon, onko yrityksen yhteiskuntavastuuta pidetty aitona. Houkutus yhteiskuntavastuun hyödyistä on lisännyt monien yritysten halua aloittaa erilaisia yhteiskuntavastuukampanjoita (McShane & Cunningham, 2012). Monet näistä kampanjoista ovat epäonnistuneet täyttämään sidosryhmien odotukset tai niitä on pidetty vain julkisuuskuvan kaunisteluna sidosryh-

mien vaatimusten lepyttämiseksi. Osa yrityksistä on tarkoituksellisesti yrittänyt antaa itseltään vastuullisemman kuvan, kuin mitä organisaatio todellisuudessa on. Tätä valkopesuksi kutsuttua toimintaa vastaan on syntynyt erillisiä nettisivuja ja järjestöjä. (Glavas & Godwin, 2013.) Suomessa esimerkiksi FinnWatch ry on yrityksen yhteiskuntavastuun ja yritystoiminnan globaalien vaikutusten tutkimiseen erikoistunut kansalaisjärjestö (FinnWatch ry). Kääntöpuolena niiden toiminnassa on se, että osasta yrityksiä on tullut todella varovaisia aloittamaan yhteiskuntavastuukampanjoita siinä pelossa, että ne tuomittaisiin valkopesuksi (Glavas & Godwin, 2013). Yksikään yritys ei ole täydellinen yhteiskuntavastuun roolimalli ja jokainen sidosryhmä, joka etsii virheitä yrityksestä, tulee varmasti löytäneeksi niitä. Monet yritykset ovat haluttomia, jopa vältteleviä, esiintymään yhteiskunnallisesti vastuullisina, sillä ne pelkäävät asettavansa itsensä kritisoitaviksi. (Turker, 2009; Glavas & Godwin, 2013.) Tämä ongelma kertoo siitä, että yrityksen yhteiskuntavastuu on käsitteenä ja ilmiönä niin epäselvä ja monitulkinnainen sekä yrityksille että niiden sidosryhmille, etteivät ne osaa määritellä, mitä pitäisi ylipäättään pitää oikeana yhteiskuntavastuullisuutena (Glavas & Godwin, 2013).

Kevään vanhustenhoitokohun alullepanija ei ollut Valvira, vaan Esperin Caren Ulrika hoivakodissa työskennellyt lähihoitaja, joka teki ilmoituksen työpaikkansa epäkohdista Suomen lähi- ja perushoitajaliitto Superiin ja Valviraan. Lähihoitaja päätyi tekemään ilmoituksen, koska Esperin Care ei reagoinut hoivakodin epäkohtiin huomautuksista huolimatta. (Helsingin Sanomat, 20.2.2019.) Vaikka yhteiskuntavastuullisuus voi parantaa yrityksen imagoa ulkoisille sidosryhmille kuten asiakkaille, sillä voi olla päinvastainen vaikutus yrityksen sisäisille sidosryhmille kuten työntekijöille, jotka havaitsevat epäjohtonmukaisuuksia yrityksen oikeiden motiivien ja kannatetun yhteiskuntavastuun välillä (Lee & Yoon, 2018). Työntekijöillä on poikkeuksellinen suhde organisaatioonsa ja siten voidaan olettaa, että he ovat erityisen motivoituneita selvittämään, onko organisaation yhteiskuntavastuu aitoa. He myös tekevät sen todennäköisesti muilla perusteilla kuin muut yrityksen sidosryhmät. (McShane & Cunningham, 2012.) Ulkoiset sidosryhmät arvioivat yrityksen mainetta näkyvien ja objektiivisten seurausten kautta, kun taas työntekijät luottavat sisäiseen informaatioon (Lee & Yoon, 2018). Heillä on pääsy salaisempaan tietoon, sillä he ovat osa yrityksen sisäistä verkostoa, kun taas ulkoisten sidosryhmien jäsenet ovat huonosti yhteydessä toisiinsa ja heillä on saatavilla vain rajallista informaatiota yrityksen toiminnasta (McShane & Cunningham, 2012).



Vaikka yrityksen yhteiskunnallinen vastuunotto riippuukin yritysjohtajan halukkuudesta ottaa se huomioon päätöksenteossaan, työntekijöiden odotetaan kääntävän yrityksen yhteiskuntavastuuvision heidän päivittäiseen toimintaansa. Työntekijöiden tuki on olennaista organisaation kulttuurille ja identiteetille, jos yritys haluaa suoriutua hyvin. Työntekijät tavoittavat laajasti muita yritystä kiinnostavia ryhmiä, mitä ei usein käytetä tehokkaasti. Ulkoiset sidosryhmät ovat usein työntekijöiden kautta vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, jolloin kaikki ristiriidat työntekijöiden toiminnassa ja yrityksen ulkoisen viestinnän välillä laskevat organisaation uskottavuutta sidosryhmien silmissä. (Brunton ym., 2017.) Lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuun kautta saavutettu positiivinen suhde organisaation henkilökunnan kanssa ei ainoastaan auta houkuttelemaan parempia työntekijöitä (Greening & Turban, 2000), vaan myös vaikuttaa nykyisen henkilökunnan moraaliin, motivaation ja uskollisuuteen. Siten yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat erottamattomasti toisiinsa kietoutuneita, mikä usein jätetään huomiotta, kun arvioidaan yhteiskuntavastuuhelmien kokonaisvaikutusta. (Brunton ym., 2017.) Työntekijöitä on tutkittu yrityksen sidosryhmistä kaikkein vähiten (Aguilera ym., 2007; Rodrigo & Arenas, 2008; Turker, 2009; Glavas & Godwin, 2013), siitä huolimatta, että yrityksen yhteiskuntavastuun liiketaloudellista hyötyä on usein perusteltu nimenomaan työntekijöiden kautta. Sen on väitetty tuovan yritykselle kilpailuetua houkuttelemalla laadukkaampaa työvoimaa sekä lisäämällä työntekijöiden uskollisuutta ja motivaatiota. (Rodrigo & Arenas, 2008.) Tutkimuksen keskittyminen kaikkiin muihin sidosryhmiin ylenkatsoo työntekijät, joilla on omat odotuksensa yrityksestä ja sen vastuista (Brunton ym., 2017).

Pro gradu -tutkielmassa esitellään yrityksen yhteiskuntavastuun kansainvälistä ja suomalaista akateemista kirjallisuutta. Kirjallisuudessa keskitytään avaamaan yhteiskuntavastuun määritelmiä, historiaa, sen keskeisiä kiistanalaisia osia ja teorioita, jotka auttavat selkeyttämään ilmiötä. Tutkielmassa esitellään laadullinen grounded theory -tutkimus, jonka tavoitteena on selvittää työntekijöiden tulkintoja työpaikkansa yhteiskuntavastuutavoitteista ja niiden merkityksestä heille. Tutkimuksen aineistona on 12 Varusteleka Oy:n työntekijän kanssa tuotettua haastattelua. Tutkimuksen tavoitteena on tehdä havaintoja työntekijöiden, organisaation

tiokulttuurin ja yrityksen yhteiskuntavastuun monimuotoisesta ja monikytöksisestä sosiaalisesta todellisuudesta. Toisena tavoitteena on tuottaa sovellusehdotuksia organisaatioiden johtamiseen tutkimuksen havaintojen ja lähdekirjallisuuden pohjalta, jotta työntekijät osataisiin ottaa paremmin huomioon yrityksen yhteiskuntavastuustrategian suunnittelussa.

Tutkielman toisen osion tarkoitus on esitellä yrityksen yhteiskuntavastuullisuuden kirjallisuutta ja tuoda selkeyttä tutkielman aiheeseen. Aluksi esitellään määritelmiä ja toimintaa, joita yrityksen yhteiskuntavastuulle on annettu lähdekirjallisuudessa. Toisessa kappaleessa pohditaan yrityksen voitontavoitteluvollisuuden suhdetta yrityksen muuhun yhteiskuntavastuuseen. Tämän jälkeen esitellään eroja yritysten roolissa Yhdysvalloissa ja Euroopassa ja miten eurooppalaisten yritysten yhteiskuntavastuu on kehittynyt taloudellisten ja hallinnollisten järjestelmien muuttuessa 1900-luvun puolivälin jälkeen. Neljännessä kappaleessa esitellään yrityksen sidosryhmäteoria, jota on pidetty yrityksen yhteiskuntavastuun kannalta selkeimpänä käsitteellisenä lähestymistapana. Tämän jälkeen kuvataan työntekijöihin liittyvää yhteiskuntavastuun ja sosiaalipsykologian kirjallisuutta ja esitellään aiempia tutkimuksia, jossa tutkimuskohteena ovat olleet työntekijät. Toiseksi viimeisessä kappaleessa esitellään kirjallisuuden käsitteellistämisen ongelmia ja yrityksen yhteiskuntavastuuta sosiaalisena konstruktiona. Osion viimeisessä kappaleessa esitellään tutkielmaan sisältyvän tutkimuksen perusteet ja tutkimuskysymykset.

## 2 YRITYKSEN YHTEISKUNTAVASTUU

Yrityksen yhteiskuntavastuulle ei ole yleisesti hyväksyttyä tarkkaa määritelmää. Yrityksen yhteiskuntavastuu (*Corporate social responsibility, CSR*) kattaa sellaisia aihealueita, kuin yrityskansalaisuus, sidosryhmäteoria, yritysetiikka, yritysvastuu, yrityksen sosiaalinen suoriutuminen ja reagointikyky sekä yritysfilantropia. (Lähdesmäki, 2012; Lin-Hi & Müller, 2013; Kanninen, 2018.) Akateemisessa kirjallisuudessa yrityksen yhteiskuntavastuu liitetään usein ”hyvän” tekemiseen (Lin-Hi & Müller, 2013). Aguilera ym. (2007) määrittelevät yrityksen yhteiskuntavastuun yrityksen harkinnaksi ja reagoinniksi aiheisiin, jotka ylittävät yrityksen taloudelliset, tekniset ja lailliset vaatimukset yrityksen pyrkiessä taloudellisten hyötyjen lisäksi tuottamaan positiivista yhteiskunnallista muutosta ja ympäristöllistä kestävyyttä. Matten ja Moonin (2008) mukaan yhteiskuntavastuu kuvastaa yhteiskunnallista välttämättömyyttä ja onnistuneen liiketoiminnan seurauksia. Siten yhteiskuntavastuu on selkeästi ilmaistuja ja viestittyjä toimintatapoja, jotka heijastavat yrityksen vastuuta suuremmasta yhteiskunnallisesta hyvästä. Kuitenkin näiden ilmaisujen tai toimintatapojen tarkka ilmene-mismuoto tai aihe, johon ne kohdistuvat, ovat jokaisen yrityksen oman päätöksenteon alaisia. (Mt.)

Vaikka onkin yleisesti hyväksyttyä, että vastuullinen yritystoiminta tuottaa pitkällä tähtäimellä hyötyä yhteiskunnalle, paljon epävarmempia ollaan siitä, millaisia toimia yhteiskuntavastuu sisältää ja mikä niiden laajuus on. Yhteiskuntavastuu on usein jaettu kolmeen (3) ulottuvuuteen: taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Kolmen pilarin -mallissa vastuullinen yritys huolehtii taloudellisesta kestävyystään, minimoi kaikki negatiiviset ympäristölliset vaikutuksensa ja noudattaa yhteiskunnan odotuksia. (Lähdesmäki, 2012.) Suomen YK-liiton mukaan taloudellista vastuuta on liiketaloudellisesta kestävydestä huolehtiminen, korruption vastainen toiminta ja veronmaksu siihen valtioon, jossa yrityksen tuloksen muodostava taloudellinen toiminta ja työ tapahtuvat. Ekologista vastuuta on energiatehokkuus, ympäristöystävällisen teknologian käyttäminen, luonnonvarojen säästäväinen käyttö, haitallisten aineiden käytön välttäminen sekä jätteiden käsittely ja kierrättäminen. Yrityksellä on vastuu valmistamiensa hyödykkeiden koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista. Vastuullisella yrityksellä on selkeät tavoitteet ympäristökuormituksensa pie-

mentämiseen ja yritys huomioi, mittaa ja raportoi toiminnastaan aiheutuvista ympäristövai-  
kutuksista. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat oikeudenmukaiset ja ihmisoikeuksia kunnioit-  
tavat toimintatavat, työelämän käytännöt ja työntekijöiden työolosuhteet, sekä kuluttaja-asiat  
kuten tuoteturvallisuus ja markkinointi. (Suomen YK-liitto.)

YK:n Global Compact -aloite on suurin yhteiskuntavastuulle omistautuneiden organisaatioi-  
den verkosto (Glavas & Godwin, 2013). Aloite on käynnistetty vuonna 2001 ja tällä hetkellä  
siihen on liittynyt lähes 10 000 yritystä 162 eri maasta (United Nations Global Compact).  
Global Compactiin liittyneet yritykset sitoutuvat noudattamaan toiminnassaan 10 vastuulli-  
suusperiaatetta ihmisoikeuksien kunnioittamiseksi, työntekijöiden oikeudenmukaisen kohte-  
lun varmistamiseksi, ympäristön suojelemiseksi ja korruption hävittämiseksi (Suomen YK-  
liitto). Vastuullisuusperiaatteet löytyvät taulukosta 1.

Ihmisoikeudet	Työvoima	Ympäristö	Korruptio
1. Yritysten tulee kunnioittaa ja tukea yleismaailmallisia ihmisoikeuksia.	3. Yritysten tulee kunnioittaa ja tukea työläisten oikeuksia vapaaseen järjestäytymiseen sekä yhteisesti sovituihin työehtoihin.	7. Yritysten tulee noudattaa varovaisuusperiaatetta ympäristöön vaikuttavien toimenpiteiden kohdalla.	10. Yritysten tulee työskennellä kaikkia korruption eri muotoja vastaan, mukaan lukien kirstus ja lahjonta.
2. Yritysten tulee huolehtia, että ne eivät ole osallisina ihmisoikeuksien loukkauksiin.	4. Yritysten tulee estää kaikenlainen pakkotyön käyttö. 5. Yritysten tulee kokonaan luopua lapsityövoiman käytöstä. 6. Yritysten tulee estää työvoiman syrjiminen.	8. Yritysten tulee tukea aloitteita, jotka edistävät suurempaa vastuullisuutta luonnonvarojen käytettäessä. 9. Yritysten tulee edistää ympäristöystävällisten teknologioiden kehittämistä ja käyttöönottoa.	

*Taulukko 1. YK:n Global Compact -aloitteen 10 vastuullisuusperiaatetta (Suomen YK-liitto.)*

Vaikka edelliset määritelmät ja osa Global Compactin 10 vastuullisuusperiaatetta tarjoavat konkreettisia esimerkkejä, ne eivät kuitenkaan määrittele tyhjentevästi, millaisia toimia yri-  
tykset yhteiskuntavastuu voi sisältää. Esimerkiksi poliittisen asianajaminen eli tuen osoitta-  
minen julkisesti tiettyjen yksilöiden, ryhmien tai ideaalien ja arvojen puolesta tai muu poliit-  
tinen aktiivisuus kuten lobbaaminen ei sisälly edellä mainittuihin määritelmiin (Wettstein &

Baur, 2016). Määritellyt toimet eivät myöskään ota huomioon yrityksen kokoa tai vaikutusvaltaa. Green & Pelozo (2014) havaitsivat tutkimuksessaan, että kuluttajat odottivat suurilta yrityksiltä suurempaa yhteiskuntavastuullisuuteen, mutta luottivat samaan aikaan lähtökohdaisesti enemmän pieniin yrityksiin. Yrityksen kasvaessa, odotukset sen vastuunkannosta kasvavat ja kehittyvät peruuttamattomasti (McShane & Cunningham, 2011). Tämä asettaa yritykset hankalaan tilanteeseen, jossa odotukset ja vaatimukset yhteiskuntavastuullisuudesta valuvat koko ajan kauemmaksi. Yritysten ei välttämättä pitäisikään miettiä, millainen toiminta on oikeanlaista tai tarpeeksi laajaa, jotta yritys olisi yhteiskuntavastuullinen. Global Compact on esittänyt, ettei yhteiskuntavastuullisuutta pidä pitää asiantilana, jonka voi saavuttaa, vaan kehittyvänä prosessina, joka vaatii jatkuvien parannusten suunnittelua ja toimenpanemista (Glavas & Godwin, 2013). Toisin sanoen sen sijaan, että yritysten kannattaisi keskittyä selvittämään millaisia toimia kannattaa tehdä todistaakseen yhteiskuntavastuullisuutensa, yritysten kannattaisi tiedostaa niihin kohdistuvat yhteiskunnalliset odotukset ja pyrkiä osoittamaan, että ne jatkuvasti saavutetaan tai jopa ylitetään.

## **2.1 Yrityksen ainoa yhteiskuntavastuu on tuottaa voittoa osakkeenomistajille**

*Yrityksillä on yksi ja vain yksi yhteiskuntavastuu — käyttää resurssejaan ja osallistua toimintaan, joka tähtää voittojen kasvamiseen niin kauan, kuin ne noudattavat pelin sääntöjä, jotka ovat avoimeen ja vapaaseen kilpailuun osallistuminen ilman petosta tai huijausta (Friedman, 1970).*

Edesmennyt taloustieteen Nobel-palkittu Milton Friedman tiivistä yrityksen yhteiskuntavastuun voitontavoitteluksi. Tällä paljon lainatulla sitaatilla painotetaan sitä, että selviytyäkseen kilpailullisilla markkinoilla yrityksen on käytettävä resurssinsa tehokkaasti ja tuotettava voittoa osakkeenomistajilleen tai jätävä kilpailijoidensa jalkoihin ja tulla ajetuksi ulos markkinoilta. (Kanniainen & Pietarila, 2006; Kanniainen, 2015, s.28-29; Uimonen 2006.) Taloustieteilijöiden mukaan epävarmassa maailmassa kaikki yritykset ovat jatkoajalla (Kanniainen, 2015, s.28).

Voidaanko yritystä ylipäättään nähdä moraalisenä toimijana? Yrityksen yhteiskuntavastuun vallitsevien näkemysten mukaan yrityksiä pidetään moraalisesti vastuullisina toimistaan (Lähdesmäki, 2012). Friedman (1970) huomauttaa, että yritys on keinotekoinen henkilö, eikä

y yrityksillä siten voida nähdä vastuuta. Vastuu yrityksissä on yritysjohdolla, joten yrityksen yhteiskuntavastuusta puhuttaessa pitäisi puhua yritysjohtajien vastuusta. Yritysjohtajat ovat yrityksen omistajien työntekijöitä ja heidän vastuunsa on toimia yrityksen omistajien tahtotilan mukaisesti, joka useimmiten on tuottaa niin paljon rahaa kuin mahdollista. (Mt.) Yritys voidaan kuitenkin nähdä olevan enemmän kuin sattumanvarainen joukko yksilöitä. French (1979) kutsuu yrityksen sisäiseksi päätöksentekorakenteeksi organisaatiota, joka koostuu henkilöstöstä, jotka käyttävät valtaa yrityksen päätöksenteossa. Tämä organisaatio on yrityksen johtoryhmä, joka alistaa ja yhtenäistää siihen kuuluvien yksilöiden aikomukset ja toiminnot yrityksen päätöksenteoksi. Tämä tekee yrityksestä entiteetin, jota voidaan pitää moraalisesti vastuullisena teoistaan. (Mt.) Myös Niiniluodon (2005) mukaan oikeushenkilöksi tunnustettu yritys tekee oman organisaatiomallinsa mukaisesti päätöksiä, joista se on laillisesti vastuussa. Yritys on suurempi kuin osiensa summa, sillä vaikka yrityksen johtajat, omistajat tai työntekijät vaihtuisivat, jatkaa yritys edelleen olemassaolnaan. Instituutiona yrityksellä on myös abstraktimpia oikeuksia ja velvollisuuksia ja siten yrityksellä on myös moraalista velvollisuutta kantaa vastuuta toiminnastaan. (Mt.).

Kanniainen (2015) huomauttaa, ettei yritysten voitontavoittelu ole ristiriidassa laajemman yhteiskuntavastuun kanssa. Yhteiskuntavastuun kantaminen voi olla ehto sille, että kuluttajat hyväksyvät yrityksen jatkoajalle (Kanniainen, 2015 s.28-29). Friedmankin (1970) mainitsee, että voitontavoittelun yhteydessä pitää noudattaa yhteiskunnan perussääntöjä sekä lakiin kirjattuja, että eettiseen käytäntöön perustuvia. Sama ajatus tulee esiin osakeyhtiölain lainsäätämisperusteluissa:

*”Säännös ei tarkoita velvollisuutta tuottaa mahdollisimman suurta määrää voitonjakokelpoisia varoja lyhyellä aikavälillä, vaan voiton tuottamista tarkastellaan pidemmällä tähtäyksellä. (--) Erilaisten investointien ja muiden pitkävaikutteisten toimien tulee luonnollisesti tähdätä yhtiön voitontuottamiskyvyn parantamiseen. (--) Voiton tuottaminen pitkällä tähtäyksellä ja osakkeen arvon kasvattaminen edellyttävät usein yhteiskunnallisesti hyväksyttävien menettelytapojen noudattamista sellaisissakin tilanteissa, joissa lainsäädäntö ei siihen pakota. Esimerkiksi yhtiön julkisella kuvalla saattaa olla suuri*

*merkitys yritystoiminnan ja yhtiön osakkeiden arvon kannalta.*” (Finlex, Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi, 2005).

Yritysten voitontavoitteluvollisuuteen viittaavalla pykälällä ei siis säädetä, että voitontavoittelun pitäisi olla ainoa yritysten tavoite tai, että voittoja tulisi tavoitella keinoja kaihtamatta. Täten keskustelu yrityksen taloudellisen vastuun ylittävistä yhteiskuntavastuusta on perusteltua.

## **2.2 Yrityksen yhteiskuntavastuun kehitys Euroopassa ja Suomessa**

Yhdysvaltalaiset ja eurooppalaiset yritykset viestivät ja toteuttavat yhteiskuntavastuustaan hyvin eri tavoin. 1900-luvun jälkipuoliskolla on kuitenkin ollut havaittavissa, että eurooppalaiset yritykset ovat ryhtyneet jäljittelemään yhdysvaltalaisia kilpailijoitaan. (Matten & Moon, 2008.) Matten & Moon (2008) esittelevät artikkelissaan eroja yrityksen yhteiskunnallisessa vastuusta Yhdysvalloissa ja Euroopassa. He jakavat yrityksen yhteiskuntavastuun eksplisiittiseen ja implisiittiseen sosiaaliseen vastuuseen, joista eksplisiittisellä vastuulla viitataan yritysten toimintatapoihin, joilla se omaksuu ja ilmaisee vastuuta joistakin yhteiskunnallisista eturyhmistä. Siihen kuuluvat yrityksen vapaaehtoiset ohjelmat ja strategiat, joilla on sekä yhteiskunnallista että liiketoiminnallista arvoa ja joilla yritys ottaa kantaa aiheisiin, jotka nähdään sen yhteiskunnalliseksi vastuuksi. Implisiittinen vastuu viittaa yrityksen rooliin osana suurempaa virallista ja epävirallista institutionaalista järjestelmää. Implisiittiseen vastuuseen kuuluvat arvot, normit ja säännöt, jotka syntyvät osana yrityksille asetetuista pakollisista vaatimuksista, kuten lainsäädännöstä. (Mt.)

Matten & Moonin (2008) mukaan Yhdysvalloissa on vallinnut syvät historialliset perinteet yritysten eksplisiittisessä yhteiskuntavastuussa, kun taas Euroopassa ja muualla maailmassa on vasta 2000-luvulla alkanut näkyä vastaavaa toimintaa. He esittävät tämän syyksi hallinnolliset erot Euroopassa ja Yhdysvalloissa. Euroopassa hallinto on historiallisesi ottanut ison vastuun yhteiskunnallisista aiheista, kuten koulutuksesta ja terveydenhuollosta ja yritykset on valjastettu osaksi hallinnollista instituutiota veronkannolla. Yhdysvalloissa hallinnon rooli on ollut huomattavasti pienempi. Euroopassa korkea ammattijärjestöjäsenyys on johtanut työvoimaan liittyvien sopimusten neuvotteluun alakohtaisesti tai valtiotasolla. Suomessa tätä edustaa työmarkkinajärjestöjen tulopoliittiset eli tupo-neuvottelut. Yhdysvalloissa taas

on painotettu enemmän paikallista sopimista. Nämä ovat antaneet Yhdysvalloissa toimiville yrityksille insentiivejä kilpailla yhteiskuntavastuusta laajemminkin yhteisöissä ja yhteiskunnassa. Yhdysvalloissa yrityksille on syntynyt eksplisiittisen sosiaalisen vastuun kulttuurin, jossa yritysten keskeinen etiikka on taloudenhoito ja ”takaisin antaminen” yhteiskunnalle. Euroopassa sitä vastoin on painottunut enemmän implisiittisen yhteiskuntavastuun kulttuuri, jossa yritysten yhteiskuntavastuu on sidottu kirjattuun lainsäädäntöön tai työehtosopimuksiin. Siten yritysten ei ole ollut tarvetta kilpailla yhteiskuntavastuullisuudella, eikä myöskään markkinoida sitä. (Mt.)

1970-luvun lopun 1990-luvun alun massatyöttömyyden ja finanssipoliittisten ongelmien seurauksena, Euroopan poliittisessa järjestelmässä on tapahtunut selkeä muutos. Yrityksiä rohkaistiin ottamaan yhteiskuntavastuuta, kun hyvinvointivaltiot olivat kyvyttömiä vastaamaan niitä kohdanneisiin ongelmiin. Euroopan unioni on ajanut eurooppalaisen talousalueen yhtenäistämistä liiketoiminnan säännösten purkamisella ja työ- palvelu- ja hyödykemarkkinoiden vapauttamisella, jotka ovat haastaneet eurooppalaista etujärjestövetoista politiikkaa eli korporativismia. Työmarkkinoiden säännöstelyn purkaminen on heikentänyt sekä ammatti- että työntantajärjestöjen asemaa politiikassa. Teollisuuden ja julkisten palveluiden yksityistäminen on johtanut merkittävän osuuden energian, koulutuksen ja sosiaalisten palveluiden tuotannosta siirtymiseen yrityksille. Samalla suurin osa eurooppalaisista valtiosta on kokenut taloutensa finansioitumisen eli yritysten hallinnointi- ja ohjausjärjestelmät ovat muuttumassa osakeomistajasuuntaisiksi ja kontrolli on siirtymässä pankeilta ja suurilta osakkeenomistajilta pääomamarkkinoille. Niiden ollessa pääasiallinen pääoman lähde, yrityksen täytyy osoittaa läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta sijoittajille. Kasuvat yhteiskunnalliset odotukset koskien terveyttä, turvallisuutta, ympäristöä ja ihmisoikeuksia ja tietoisuus eurooppalaisten ylikansallisten yritysten vaikutuksista kehitysmaihin ovat kiihdyttäneet yritysten eksplisiittisen yhteiskuntavastuun omaksumista. (Matten & Moon, 2008.)

Kehitys on Suomessa ollut samansuuntaista muun Euroopan kanssa, vaikka valtion ja kuntien rooli hyvinvointi yhteiskunnan ylläpitäjinä on edelleenkin eurooppalaisittain suuri. Liike-elämän kasvava yhteiskuntavastuullisuus näkyy myös suomalaisten yritysjohtajien näke-



myksissä, jotka pitävät yrityksen yhteiskuntavastuuta keskeisenä, vaikkei täysin ongelmattomana osana liiketoimintaa. Vaikka yhteiskuntavastuullisuus nähdään tärkeänä osana yrityksen vakautta pitkällä tähtäimellä, näkemykset siitä, mitä yhteiskuntavastuullisuudella tarkoitetaan eroavat paljon toisistaan. Näkemykset vaihtelevat yksinkertaisesta lakien ja sääntöjen noudattamisesta arvo-ohjautuneeseen liiketoiminnan harjoittamiseen moraalisesti hyväksytyllä tavalla. (Lähdesmäki, 2012.) Lähdesmäen (2012) mukaan aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että yritysjohtajat näkevät taloudellisten ja ekologisten vastuiden toteutuvat hyvin suomalaisessa yritysmaailmassa, mutta sosiaalista vastuuta pidetään yritysten tulevaisuuden haasteena.

Voidaan ajatella, että koska perinteisesti valtion rooli hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitäjänä on Suomessa ollut niin suuri, suomalaiset yritykset ovat epävarmoja ja hämmentyneitä kansainvälisesti kasvavan yritysten yhteiskuntavastuukeskustelun edessä. Itseasiassa monissa yrityksissä yhteiskuntavastuullista toimintaa on pidetty niin itsestään selvänä osana päivittäistä toimintaa, että yhteiskuntavastuullisuudesta avoin keskustelu ja viestintä on tunnistettu varsin myöhään. (Lähdesmäki, 2012.) Tästä kertoo Eettisen kaupan puolesta ry:n (Eetti ry) tekemä selvitys, jossa vertailtiin suomalaisia vaateyritysten vastuullisuusraportointia 1500 kansainväliseen vaatebrändiin. Kaikki suomalaisyritykset saivat vertailussa heikkoja pistemääriä, sillä niiden raportointia pidettiin liian ympäröivä. (Yle Uutiset, 17.4.2019.) Yhteiskuntavastuullisuutta koskevan keskustelun lisäksi yleisön voimakkaat reaktiot yritysten rikkomuksiin on painostanut yritysjohtajia tunnustamaan avoimen yhteiskuntavastuullisuuden ja sidosryhmävuorovaikutuksen merkityksen yrityksen vakaudelle (Lähdesmäki, 2012).

### **2.3 Yrityksen sidosryhmäteoria**

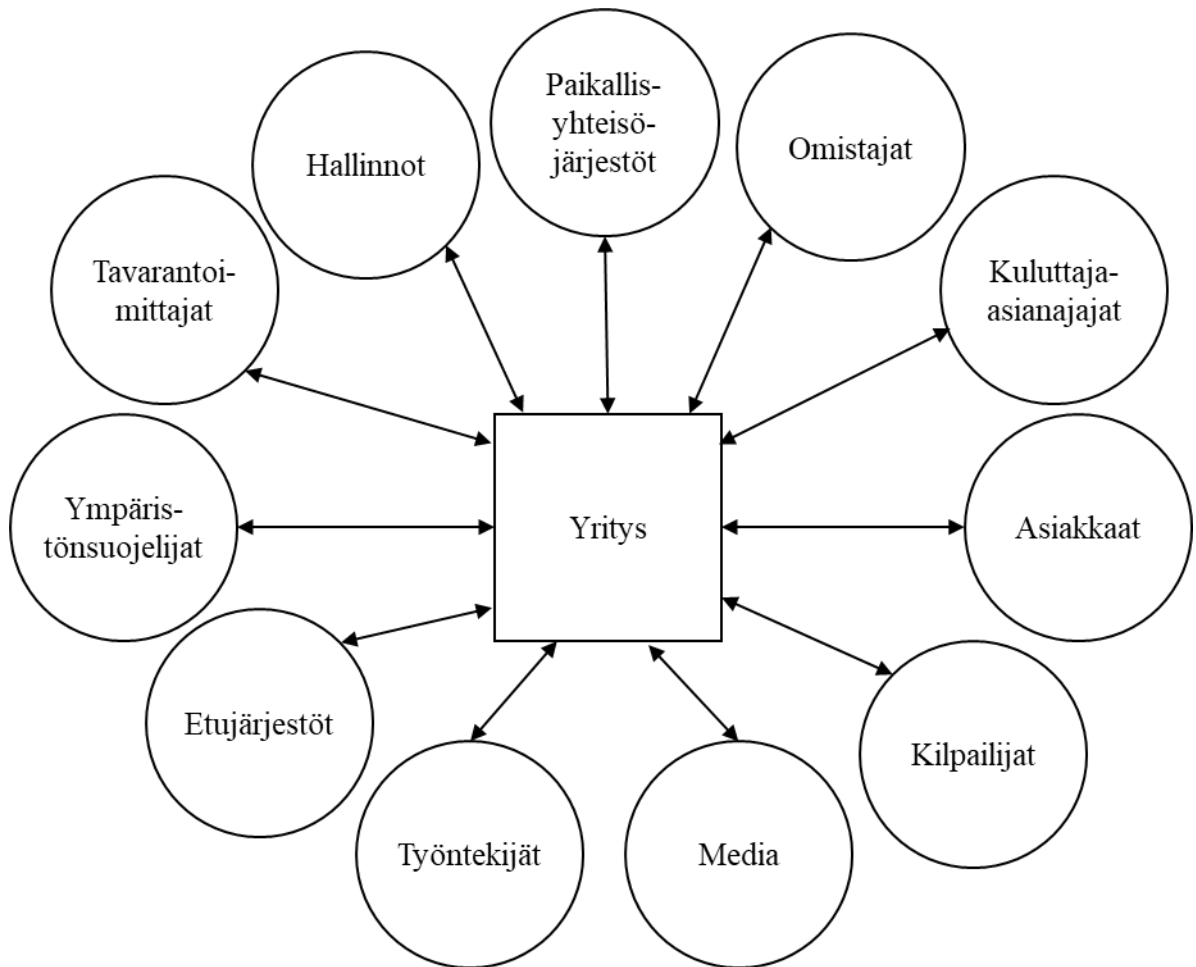
Tähänastisissa näkemyksissä on korostettu yrityksen yhteiskuntavastuun vapaaehtoisuutta, jossa lain tai liiketoiminnallisten normien, kuten voitontavoitteluvetoisuuden ohjaama toiminta ei lueta yhteiskuntavastuuksi. Toisen näkökulman yrityksen yhteiskuntavastuuseen tarjoaa yrityksen sidosryhmäteoria, jossa yhteiskuntavastuu on erottamattomasti sidottu yrityksen olemassaoloon. Yrityksen sidosryhmäteorian juuret ovat Pohjoismaissa. Ruotsalaiset Eric Rhenman (1964) ja Bengt Stymne (1965) muotoilivat yrityksen teorian perusteitaan ja nimittivät niitä sidosryhmäteoriaksi. Teoria levisi nopeasti Suomeen ja Norjaan, jolloin siitä

tuli Pohjoismaisten yliopistojen johtamisen opetuksen, akateemisen tutkimuksen viitekehyksen ja käytännön yrityssuunnittelun pääasiallinen teoria 80-luvun alkuun asti. Tuolloin teoria hiipui muiden teorioiden joukkoon, muttei täysin hävinnyt. Yrityksen sidosryhmäteoria koki kansainvälisen läpimurron vuonna 1984 yhdysvaltalaisen Edward Freemanin julkaistessa kirjansa: *Strategic management: A stakeholder approach*. (Näsi, 1995, s.20.)

Aiemmissa yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmissä, kuten kolmen pilarin -mallissa haasteena on, etteivät ne tarjoa yritykselle välineitä tasapainottaa pitkän tähtäimen tavoitteita lyhyen tähtäimen kustannuksiin. Ilman strategista ymmärrystä yhteiskuntavastuusta yritysjohto yleensä lykkää kustannuksia, joka saattaa johtaa paljon suurempiin kustannuksiin, jos yrityksen myöhemmin nähdään rikkoneen yhteiskunnallisia velvoitteitaan. (Porter & Kramer, 2006.) Sidosryhmäteorian suosio perustuu siihen, että se on auttanut yritysjohtoa ymmärtämään yritystä osana muuta yhteiskuntaa ja ottamaan huomioon muitakin ryhmiä kuin osakkeenomistajia (Mitchell, Agle and Wood, 1997). Teorian mukaan yritys voi saavuttaa tavoitteensa vain vuorovaikutuksen, liiketoiminnan ja vaihtokaupan kautta sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen täytyy toimia siten, että sen sidosryhmät ovat tyytyväisiä yrityksen eteen antamiensa panosten ja saatavien väliseen vaihtokauppaan (Näsi, 1995, s.24). Panokset ja saatavat voivat olla esimerkiksi rahaa, hyödykkeitä, tietoa, statusta, valtaa, kunniaa tai muuta vastaavaa (Rhenmann, 1964; Rhenmann & Stymne, 1965; ref. Näsi, 1995, s.23). Sidosryhmäteorian mukaan yrityksillä ei ole muuta yleistä tavoitetta kuin selviytyminen. Yrityksen tavoitteet syntyvät sidosryhmien panoksista ja vaatimuksista palkinnoista niitä vastaan. Mikäli yritys pystyy vastaamaan näihin vaatimuksiin, yrityksen selviytyminen on mahdollista. Mitä tyytymättömämpiä sidosryhmät ovat, sitä todennäköisemmin yrityksen toiminta loppuu. (Näsi, 1995, s.24.)

Mitä tarkoitetaan yrityksen sidosryhmillä ja mitkä ovat yrityksen sidosryhmät? Aiheesta on keskusteltu siitä asti, kun Freeman muotoili sidosryhmäteorian. Freeman (2010) itse määritteli sidosryhmän ”*miksi tahansa yksilöksi tai ryhmäksi, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa.*” Kuviossa 1 on Freemanin (2010) antamia esimerkkejä sidosryhmistä. Sidosryhmän määritelmä on erittäin

löyhä ja esimerkit yrityksen sidosryhmistä ovat yksinkertaistavia. Sidosryhmät voitaisiin jakaa pienempiin kategorioihin, sidosryhmät voivat olla lomittaisia ja muuttuvia. Esimerkiksi työntekijät saattavat olla myös yrityksen asiakkaita, omistajia tai etujärjestön jäseniä. (Freeman, 2010, s.10.)



Kuvio 1. Sidosryhmänäkökulma yrityksestä (Freeman, 2010, s.25).

Freemanin määritelmää on pidetty liiankin laveana, sillä loppujen lopuksi kaikki voitaisiin määritellä yrityksen sidosryhmiksi (Rodrigo & Arenas, 2008). Kyseenalaisena ei ole niinkään, mitkä voivat olla yrityksen sidosryhmiä vaan, mitä niistä pidetään merkittävänä yrityksen kannalta. Niin yksilöitä, ryhmiä, perheitä, naapurustoja, organisaatioita, instituutioita, yhteisöjä, yhteiskuntia ja ympäristöä voidaan pitää joko todellisina tai mahdollisina yrityksen sidosryhminä. (Mitchell ym., 1997.) Mitchell ym. (1997) ehdottavat, että sidosryhmäksi mää-

rittely tehdään kolmen (3) tekijän perusteella, jotka ovat sidosryhmän valta vaikuttaa yritykseen, sidosryhmän ja yrityksen välisen suhteen legitiimiys ja sidosryhmän yritykseen kohdistuvien vaatimusten kiireellisyys. Näistä kolmesta tekijästä tulee ottaa huomioon, että ne ovat muuttujia eivätkä vakaita (mt.), eikä kaikkien tekijöiden tarvitse toteutua. Sidoryhmän määritelmän täytyy pitää sisällään myös epälegitiimejä ryhmiä, joiden tavoitteena saattaa olla ainoastaan yrityksen toiminnan haittaaminen (Freeman, 2010, s.53). Esimerkiksi varkailla tai hakkereilla ei ehkä ole legitiimiä suhdetta yritykseen, mutta heillä on sen sijaan valtaa haitata yrityksen toimintaa ja heidän toimintansa on akuutisti kiireellistä. Tekijät ovat myös sosiaalisesti konstruoituja, sillä jokainen niistä riippuu useamman tahon näkemyksistä. Kolmanneksi yksilö tai entiteetti ei välttämättä tiedosta tai käytä rooliaan yrityksen sidoryhmänä. (Mitchell ym., 1997.) Ammattiliitto on hyvä sidoryhmä kuvastamaan näitä kolmea tekijää. Yritys ei välttämättä ole suoraan yhteydessä mihinkään ammattiliittoon, mutta työntekijä- ja työnantajaliittojen muodostama työehtosopimus määrittää raamit työsopimuksiin, joita yritys voi työntekijöidensä kanssa tehdä. Ammattiliitto ei välttämättä pyri suoraan vaikuttamaan tietyn yrityksen toimintaan, mutta ammattiliiton järjestäessä lakon, on sen jäsenistö velvollinen osallistumaan lakkoon myös yrityksissä, jotka eivät varsinaisesti ole työtaistelun kohteena.

Yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulmasta sidoryhmäteoria haastaa ajatuksen siitä, että yritykset olisivat olemassa vain voitontavoittelun vuoksi. Tämä on seurausta siitä, että yrityksen olemassaolon ja selviytymisen nähdään riippuvan muun yhteiskunnan hyväksynnästä. Yrityksen ainoa keino saavuttaa toimintansa hyväksyntä on huolehtia, että yritys täyttää sen taloudellisen tehtävän yhteiskunnan moraalin asettamissa rajoissa. Sidoryhmäteoriassa yrityksen yhteiskuntavastuun nähdään perustuvan siihen, että yritykset ja yhteiskunta ovat toisiinsa kietoutuneita eivätkä erillisiä entiteettejä. Yrityksen koko olemassaolo perustuu siihen, että yhteiskunta mahdollistaa yritystoiminnan. Kun määritellään yrityksen yhteiskuntavastuun laajuutta sidoryhmäteoria korostaa, että yrityksillä on vastuu korjata taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia ongelmia, joita ne toiminnallaan suoraan aiheuttavat. Jotkut määritellyt peräänkuuluttavat myös yritysten vastuuta ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia yleisemmällä tasolla. Yhteiskuntavastuullisten yritysten odotetaan omaksuvan proaktiivisemmän ja osallistuvamman roolin, jossa pelkästään sidoryhmien odotusten tulkinnan sijaan yritykset toteuttavat yhteiskuntavastuuta oma-aloitteisesti. (Lähdesmäki, 2012.) Porterin ja Kramerin

(2006) mukaan yritys, joka kohtelee yhteiskuntavastuuta sidosryhmiensä lepyttelynä, ajautuu lyhyiden ja päättymättömien puolustusreaktioiden kurimukseen, josta ei ole hyötyä yhteiskunnalle, eikä yrityksen strategialle. Vertauskuvana proaktiivisesta yhteiskuntavastuusta on käytetty yrityskansalaisuutta, jossa yrityksellä nähdään olevan samanlaiset lailliset ja moraaliset velvollisuudet käyttäytyä oikeudenmukaisesti, kuin muillakin kansalaisilla. Siten yritysten vastuuta on myös ennakoida tulevia yhteiskunnallisia muutoksia, pelkän oman toiminnan seurauksista huolehtimisen sijaan. (Lähdesmäki, 2012.)

## 2.4 Työntekijät ja yrityksen yhteiskuntavastuu

Yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimuksessa on pääasiassa keskitytty tutkimaan yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutuksia lähinnä ulkoisiin sidosryhmiin, kuten kuluttajiin ja sisäisistä sidosryhmistä vain osakkeenomistajiin (Rodrigo & Arenas, 2008; Glavas & Godwin, 2013; Lee & Yoon, 2018). Työntekijät ovat yrityksen toisena sisäisenä sidosryhmänä saaneet yhteiskuntavastuukirjallisuudessa erittäin vähän huomiota (Aguilera ym., 2007; Turker, 2009; Glavas & Godwin, 2013). Yrityksen yhteiskuntavastuun merkittävästä vaikutuksesta työntekijöihin on kuitenkin kasautunut koko ajan enemmän näyttöä (Glavas & Godwin, 2013). Tutkimuksen huomion kiinnittäminen työntekijöihin on perusteltua myös, koska työntekijöiden työ vaikuttaa yrityksen suoriutumisen (Lee & Yoon, 2018), työntekijät ovat avainasemassa luomassa suhteita ulkoisiin sidosryhmiin ja vaikuttamassa siten, miten nämä ryhmät näkevät organisaation ja sen yhteiskuntavastuun (McShane & Cunningham, 2012). Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutuksesta työntekijöihin onkin kertynyt todisteita, ymmärrystä siitä *miten* yhteiskuntavastuu vaikuttaa työntekijöihin on vielä puutteita (Kim ym., 2010). Piilevien prosessien ymmärtäminen auttaa organisaatioiden johtamisteorioita ja -käytäntöjä luomaan malleja ja interventioita, joilla yhteiskuntavastuulla saadaan positiivinen vaikutus työntekijöihin (Glavas & Godwin, 2013).

Glavas ja Godwin (2013) ehdottavat, että yrityksen yhteiskuntavastuu vaikuttaa työntekijöihin organisaatioidentiteetin kautta. Organisaatioidentiteetti pohjautuu Tajfelin ja Turnerin (1986) sosiaalisen identiteetin teoriaan (Ashforthin ja Maelin, 1989). Teorian mukaan ihmiset käyttävät sosiaalisia kategorioita lohkoakseen, luokitellakseen ja järjestääkseen sosiaalista ympäristöään. Nämä kategoriat voivat perustua mihin vain todellisiin tai kuviteltuihin

ominaisuuksiin, kuten kansalaisuuteen, sosioekonomiseen asemaan tai musiikkimakuun. Sosiaaliset kategoriat eivät ainoastaan järjestä todellisuutta, vaan ne antavat yksilölle työkalut määrittellä itsensä. Sosiaalinen identiteetti koostuu niistä osista yksilön minäkuvaa, joka seuraa sosiaalisista kategorioista, joihin yksilö kokee kuuluvansa. (Tajfel & Turner, 1986.) Tällaisia sosiaalisia kategorioita voi olla lukematon määrä ja usein yksilöllä on kokoelma jäsenyyksiä erilaisissa kategorioissa, kuten kansallisuudessa, poliittisessa kannassa, urheilujoukkueessa ja niin edelleen, joista jokainen on osa yksilön sosiaalista identiteettiä (Turker, 2009). Kategorioita, joihin yksilö kokee kuuluvansa, kutsutaan sisäryhmiksi, kun taas kategorioita, joihin yksilö ei määrittele kuuluvansa, kutsutaan ulkoryhmiksi (Tajfel & Turner, 1986). Tajfelin ja Turnerin (1986) mukaan kokeelliset todisteet osoittavat, että sisäryhmän suosiminen on välttämätön osa sosiaalista identiteettiä. Pelkkä kokemus ulkoryhmän läsnäolosta riittää laukaisemaan sisäryhmän suosimisen ulkoryhmän kustannuksella. Tämä on seurausta kolmesta (3) tekijästä. Ensimmäiseksi sosiaalinen identiteetti vaikuttaa yksilön minäkuvaan ja yksilöt ovat motivoituneita ylläpitämään positiivista minäkuvaa. Toiseksi positiivinen sosiaalinen identiteetti perustuu yksilön arvioihin sisäryhmän arvovallasta eli positiiviseen erottumiseen ulkoryhmistä jonkin ominaisuuden perusteella. Kolmanneksi, jos sisäryhmän arvovalta on matala, yksilö pyrkii vaihtamaan sisäryhmäänsä tai muuttamaan sisäryhmän arvovallan positiivisemmaksi. (Mt.)

Liikeryitykset, kuten muut organisaatiot ylipäättään, voidaan nähdä sosiaalisina kategorioina, joihin samaistuminen on osa työntekijän sosiaalista identiteettiä (Ashforth & Mael, 1989; Turker, 2009). Organisaatioidentiteetti voi sisältää samaistumisen yritysentiteettiin ja työyhteisöön, jonka osa työntekijä on (Brunton ym., 2017), mutta myös vain työntekijän omaan työryhmään tai lounasporukkaan (Ashforth & Mael, 1989). Ashforthin ja Maelin (1989) mukaan organisaation ominaisuudet, jotka tekevät organisaatiosta yksilölle houkuttelevamman samaistua ovat organisaation arvojen ja toiminnan erottuvuus ja organisaation arvovalta suhteessa kilpaileviin tai muuten verrattavissa oleviin organisaatioihin. Kolmantena tekijänä on muiden organisaatioiden silmiinpistävyys, sillä pelkästään tietoisuus ulkoryhmistä lisää tietoisuutta sisäryhmästä. Heidän mukaansa yksilön organisaatiosamaistumisella on kolme (3) seurausta. Ensimmäiseksi organisaatiosamaistuminen lisää työntekijän tukea ja sitoutumista

organisaatioon. Toiseksi se lisää uskollisuutta ja ylpeyttä organisaatiosta sekä sen toiminnasta. Kolmanneksi se johtaa organisaation arvojen ja normien sisäistämiseen ja uskollisuuteen niitä kohtaan sekä asenteiden että käyttäytymisen samanlaistumiseen muiden organisaatiojäsenten kanssa. Siten organisaatiosamaistuminen vahvistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation viehätysvoimaan. (Mt.) Toisin sanoen, mitä enemmän yksilöt samaistuvat organisaatioon, sitä silmäänpestävämmiksi organisaation arvoista ja toiminnasta tulee, jolloin ne ovat ainutlaatuisempia ja erottuvampia (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994.)

Yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimuksessa on kiinnitetty vähän huomiota työntekijöihin monimuotoisena ryhmänä. Työntekijöiden yhteiskuntavastuuseen liittyviä odotuksia, näkemyksiä tai asenteita on yleensä pidetty homogeenisina. (Rodrigo & Arenas, 2008.) Organisaatiosamaistuminen kuitenkin vaihtelee työntekijöiden välillä, sillä mielikuvat organisaation identiteetistä ovat yksilöllisiä. Yksilön käsitykset organisaatiosta voivat poiketa toisistaan, koska sosialisointiprosessi organisaatioon ei koskaan ole täydellinen. Havaittu organisaation identiteetti viittaa näkemyksiin, joita yksittäisellä työntekijällä on organisaationsa erottuvista, keskeisistä ja pysyvistä ominaisuuksista. Organisaation jäsenet kokevat todennäköisemmin voimakasta samaistumista organisaatioon, jos he näkevät, että organisaatiolla on positiivisesti muista erottuva kulttuuri, strategia, rakenne tai muita erottuvia ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia voi olla esimerkiksi pätevyys, valta, tehokkuus, hyveellisyys ja moraaliset arvot. (Dutton ym., 1994) Yrityksen yhteiskuntavastuullisuus on osoitus yrityksen organisaatioidentiteetistä (Brunton ym., 2017). Toimimalla vastuullisesti muuta yhteiskuntaa kohtaan yritys voi vahvistaa erottuvuuttaan muista kilpailijoista ja siten vahvistaa viehätysvoimaansa organisaatiosamaistumiselle (Turker, 2009).

Organisaatiosamaistumisella on erilaisia positiivisia vaikutuksia työntekijään, mutta myös organisaatioon itseensä. Mitä voimakkaammin yksilö organisaatioonsa samaistuu, sitä enemmän hän näkee organisaation osaksi itseään. Tällöin organisaation positiiviset ominaisuudet tulevat osaksi jäsenen minäkuva, mikä vahvistaa hänen itsetuntoaan. (Dutton ym., 1994.) Organisaation jäsen voi myös kokea organisaation onnistumiset omina onnistumisinaan, sa-

malla tavalla kuin kannatetun urheilujoukkueen voittaessa, jolloin joukkueen kannattajat voivat ”paistatella heijastuneessa kunniassa” (Dutton ym., 1994; Turker, 2009). Sosiaalisen identiteetin teorian mukaisesti yksilöillä on siis tarve samaistua työorganisaatioonsa, jos se vahvistaa heidän minäkuvaansa ja pyrkii parantamaan organisaation asemaa muihin organisaatioihin nähden. Yksilöt, jotka samaistuvat organisaatioonsa keskittyvät usein tavoittelemaan koko organisaatiota hyödyttäviä tavoitteita, eikä ainoastaan heitä itseään. Tätä kutsutaan organisaation kansalaiskäyttäytymiseksi. Tällaiseen käyttäytymiseen kuuluu muun muassa kuuliaisuutta, uskollisuutta ja osallistumista esimerkiksi aloittelijoiden avustamiseen, pitkäaikaisiin projekteihin, esimiesten painostamiseen parempiin suorituksiin ja organisaatiota parantavien ehdotuksen tekemiseen. (Dutton ym., 1994; Glavas & Godwin, 2013.)

## **2.5 Aiemmat tutkimukset työntekijöistä ja yrityksen yhteiskuntavastuusta**

Aiemmat tutkimukset työntekijöistä ja yrityksen yhteiskuntavastuusta voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäiseen kategoriaan kuuluvat tutkimukset, joissa on tutkittu yhteiskuntavastuun vaikutusta työnhakijoihin. Näiden tutkimusten keskeinen havainto on, että yrityksen yhteiskuntavastuullisuus lisää yrityksen mainetta ja viehätysvoimaa työnhakijoihin. (Turker, 2009.) Greening ja Turban (2000) tutkivat määrällisesti, miten yrityksen sosiaalinen suoriutuminen, joka on osa yhteiskuntavastuuta, vaikuttaa mahdollisiin työnhakijoihin. Heidän tuloksensa tukevat oletusta siitä, että työnhakijat kokevat yritykset, jotka ovat korkealla tasolla sosiaalisessa suoriutumisessa houkuttelevimmiksi kuin matalalla tasolla olevat yritykset. He uskovat, että positiivinen yhteys johtuu sosiaalisesta identiteetistä, sillä työnhakijat kokisivat minäkuvansa positiivisemmiksi yhteiskuntavastuullisemmassa yrityksessä (mt.).

Toinen tutkimuksen kategoria on yhteiskuntavastuun vaikutus nykyisiin työntekijöihin. Näissä tutkimuksissa on havaittu, että työntekijöiden havainnot yrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta vaikuttaa heidän organisaatiosamaistumiseensa, -sitoutumiseensa ja halukkuuteensa osallistua, edistää ja tehdä aloitteita yrityksen yhteiskuntavastuun eteen. (Turker, 2009.) Rodrigo & Arenas (2008) tutkivat laadullisesti grounded theory-menetelmällä, miten työntekijät reagoivat erilaisiin yhteiskuntavastuuohjelmien toimeenpanemiseen. He tekivät kolme tärkeää havaintoa. Ensimmäiseksi työntekijöiden asenteet yhteiskuntavastuuohjelmia



kohtaan ovat monimuotoisia ja koostuvat eritasoisista hyväksynnän, samaistumisen ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden elementeistä. Toiseksi osa näistä elementeistä ei kohdistunut varsinaisesti yritykseen vaan yhteiskuntaan ylipäänsä, joka kertoo siitä, että työntekijöiden maailmankuvilla ja sosiaalisella asemallaan on tärkeä rooli asenteiden muodostuksessa yrityksen yhteiskuntavastuuta kohtaan. Kolmanneksi he tuottivat kolmen erilaisen työntekijän typologian, joka kuvastaa heidän asenteitaan: sitoutunut, välinpitämätön ja erimielinen työntekijä. (Mt.)

Turker (2009) tutki määrällisesti yrityksen yhteiskuntavastuun vaikutusta työntekijän organisaatiositoutumiseen. Hänen tuloksensa tukevat oletusta siitä, että työntekijät työskentelevät mieluummin yhteiskuntavastuullisessa organisaatiossa ja heidän organisaatiositoutumisensa kasvaa sidosryhmiä kohtaan osoitetun vastuun myötä (mt.). Kim ym., (2010) tutkivat määrällisesti yrityksen yhteiskuntavastuualoitteiden, organisaatiosamaistumisen ja -sitoutumisen välistä suhdetta. He havaitsivat, että työntekijöiden havainnot yrityksen yhteiskuntavastuusta ja siihen liittyviin vapaaehtoisohjelmiin osallistuminen olivat yhteydessä organisaatiosamaistumiseen. Havaittu yhteiskuntavastuun ja organisaatiosamaistumisen yhteys ei ollut kuitenkaan suora, vaan yhteys syntyi havaitun ulkoisen arvovallan kautta, joka organisaatiojäsenten käsityksiä siitä, miten arvovaltaisena ulkopuoliset pitävät organisaatiota. Vapaaehtoisohjelmiin osallistuminen oli taas suorassa yhteydessä organisaatiosamaistumiseen, joten työntekijöiden osallistaminen yhteiskuntavastuuseen on tärkeää. (Mt.)

McShane ja Cunningham (2011) tutkivat laadullisesti, miten työntekijät erottelevat aidot yrityksen yhteiskuntavastuuohjelmat epäaidoista ja, miten nämä arviot vaikuttavat heidän näkemykseen organisaatiosta. Heidän mukaansa työntekijöiden päätelmät yrityksen yhteiskuntavastuun aitoudesta perustuvat kahteen arvioon. Ensimmäiseksi työntekijät arvioivat sitä, miten yhteiskuntavastuu heijastaa organisaation aitoa identiteettiä ja toiseksi, että yhteiskuntavastuuohjelma on jatkuvasti kehittyvä. Työntekijät käyttävät monipuolisia vihjeitä arvioidessaan, miten hyvin yrityksen antama kuva ulkopuolisille vastasi yrityksen todellista olemusta. Jatkuvasti kehittyvän yhteiskuntavastuuohjelman arviossa tärkeä vihje oli yrityksen johtajuusrooli. Näihin vihjeisiin palataan tarkemmin tutkimusaineiston analyysissä kappaleessa 3.4.2 s.52. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuuohjelman kokeminen aidoksi on tärkeä

tekijä, sillä se ratkaisee, miten hyvin työntekijät suhtautuvat ohjelmaan ja kokevatko työntekijät ylpeyttä, tyytyväisyyttä, sitoutumista, uskollisuutta ja emotionaalista kytköstä yritykseen sekä tarkoituksen tunnetta päivittäisessä toiminnassaan. (Mt.)

Brunton ym. (2017) hyödynsivät monimenetelmätutkimusta selvittääkseen, miten työntekijät havainnoivat organisaation viestintää yhteiskuntavastuualoiteista. He tutkivat, käyttävätkö työntekijät yhteiskuntavastuun ja organisaatiokulttuuriin arvojen yhtenäisyyttä tunnistaakseen, onko organisaatio oikeasti sitoutunut yhteiskuntavastuun toteuttamiseen vai, onko se pelkkää puhetta. He havaitsivat, että kun organisaation arvot olivat pääasiallinen ohjaaja yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle, yhteiskuntavastuualoitteet koettiin aidommaksi. Työntekijät myös suhtautuivat positiivisemmin yhteiskuntavastuualoitteisiin, kun heidän omat arvonsa olivat yhtenäisiä organisaation arvojen kanssa. (Mt.)

Lee & Yoon (2018) testasivat määrällisesti, miten työntekijöiden näkemys yrityksen yhteiskuntavastuun aitoudesta vaikutti heidän haluunsa samaistua ja sitoutua yritykseen. Heidän tuloksensa osoittavat, että työntekijät arvioivat yrityksen yhteiskuntavastuun aitoutta vertaamalla yrityksen ilmaisemien motiivien ja toiminnan välistä johdonmukaisuutta. Työntekijät samaistuvat ja sitoutuivat yritykseensä enemmän silloin, kun sen yhteiskuntavastuutoiminta koettiin aidoksi, eli yrityksen toiminta oli johdonmukaista organisaation ilmaiseman kulttuurin ja arvojen kanssa. (Mt.)

## **2.6 Yrityksen yhteiskuntavastuu rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa**

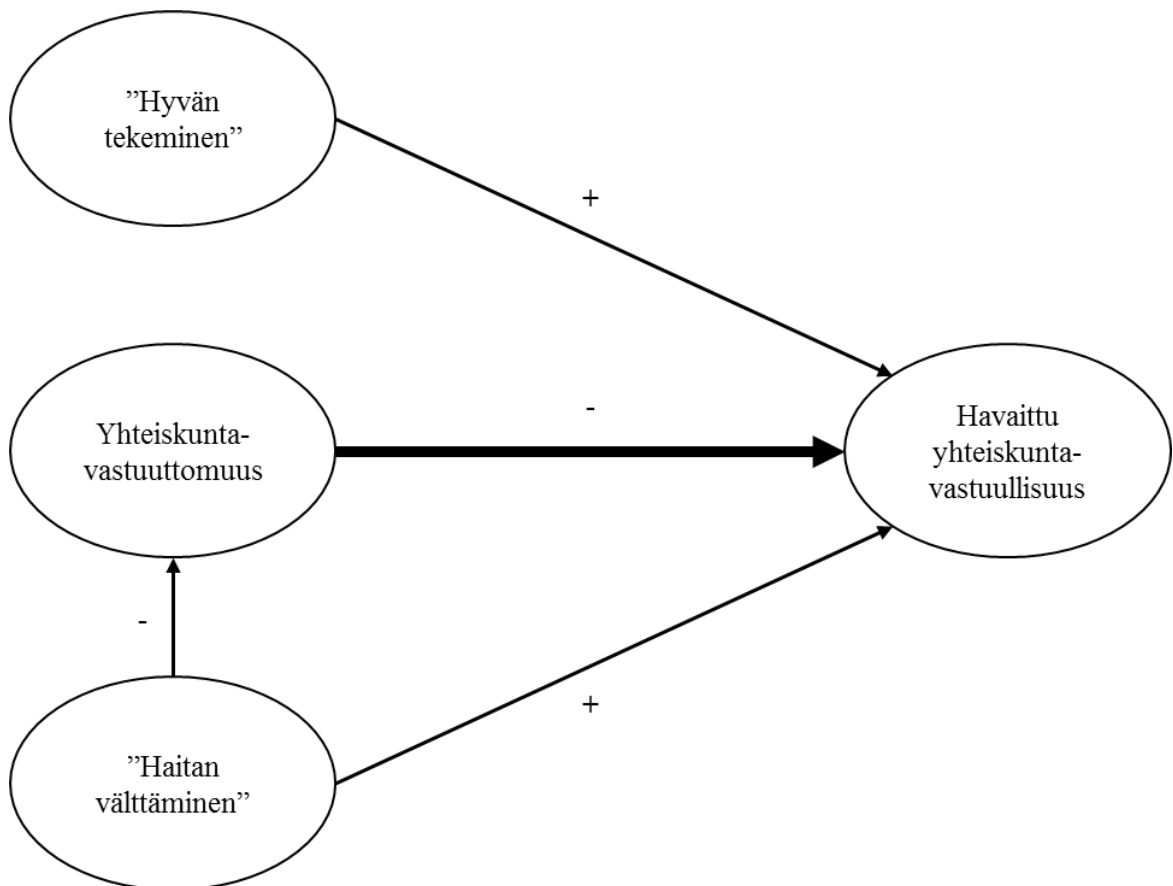
Yhdistämällä yritysten yhteiskuntavastuun ”hyvän tekemiseen”, tutkijat usein käsitteellistävät yhteiskuntavastuun vaatimuksena yrityksille osallistua yhteiskunnan hyvinvoinnin rakentamiseen. Sen seurauksena usein painotetaan oletusta, että vastuullisuuden täytyy ylittää tavanomainen liiketoiminta. Hyvän tekemisen paradigma ilmenee akateemisessa kirjallisuudessa myös oletuksena, että yhteiskuntavastuullisen toiminnan täytyy olla vapaaehtoista. Kun yhteiskuntavastuu käsitteellistetään aina hyvän tekemiseksi, jää yrityksen yhteiskuntavastuuttomuus (*Corporate social irresponsibility, CSI*) usein huomioimatta myös akateemisessa kirjallisuudessa. (Lin-Hi & Müller, 2013.) Lin-Hi ja Müller (2013) määrittelevät yri-

tyksen yhteiskuntavastuuttomuuden toiminnaksi, josta seuraa tai voi seurata haittaa sidosryhmille. Lain rikkominen on riittävä muttei välttämätön peruste yhteiskuntavastuuttomuudelle, sillä yrityksen toimet voivat olla epäsuotuisia muille, vaikka lakia ei rikottaisikaan. Johtuen liiketoiminnan monimutkaisuudesta yritykset eivät voi täysin sulkea pois mahdollisuutta, että ne jossain vaiheessa sotkeutuvat yhteiskuntavastuuttomuuteen. Mitä mutkikkaammat yrityksen liiketoimet ovat, sitä todennäköisemmin vastuuttomuutta tapahtuu (mt.).

Lin-Hi ja Müller (2013) mukaan yksi syy yhteiskuntavastuukirjallisuuden keskittymiseen ainoastaan hyvän tuottamiseen, on hyvän tuottamisen positiivisemmat vaikutukset yrityksen imagoon. Hyvän tekemisen vapaaehtoisen luonteen takia yritykset voivat ylittää yhteiskunnalliset odotukset ja parantaa sosiaalista asemaansa. Sen sijaan haitan aiheuttamisen välttäminen pidetään itsestään selvänä, eikä siihen tähtäävää käytöstä useimminkaan palkita. Jotkut yhteiskuntavastuu puolestapuhujat myös kieltävät haitan aiheuttamisen välttämisen näkemisen vastuullisena. Esimerkiksi naisten tai vähemmistöjen syrjimisen välttäminen rekrytoinnissa ei ole yhteiskuntavastuullisuutta, ainoastaan lain noudattamista. Yrityksille on siis usein houkuttelevampaa tehdä hyvää kuin välttää haittaa. (Mt.)

Lin-Hi ja Müller (2013) esittävät, että yrityksillä ei ole vastuuta vain tuottaa hyvää vaan myös välttää haittaa sidosryhmilleen. Yrityksen yhteiskuntavastuun syvälinen ymmärtäminen vaatii sekä vastuullisen että vastuuttoman toiminnan huomioimisen. Sidosryhmien asenteet, kuten asiakkaiden uskollisuus tai työntekijöiden organisaatiositoutuminen, ovat loppujen lopuksi kiinni niiden subjektiivisista havainnoista ja tulkinnoista yrityksen toiminnasta eli *havaitusta yrityksen yhteiskuntavastuusta* (*Perceived corporate social responsibility, pCSR*). Edes paras yhteiskuntavastuu strategia ei johda vastuulliseen imagoon, jos samaan aikaan yritys käyttäytyy vastuuttomasti. Siten haitan aiheuttamisen välttäminen on oleellinen osa yrityksen yhteiskuntavastuuta. (Mt.) Yrityksen yhteiskuntavastuun liiketoiminnallisen perusteen kannalta on siis ehdottoman tärkeää ymmärtää, että yrityksen yhteiskuntavastuu on sosiaalinen konstruktio. Lin-Hin ja Müllerin (2013) yrityksen yhteiskuntavastuun ja -vastuuttomuuden -mallissa (kuvio 2.) hyvän tekemisellä on positiivinen vaikutus havaittuun yhteiskuntavastuuseen, kun taas haitan aiheuttamisella on negatiivinen vaikutus. Haitan aiheutta-

misen vaikutus on voimakkaampi, sillä tutkimusten mukaan ihmiset reagoivat voimakkaammin negatiiviseen kuin positiiviseen. Lisäksi negatiivinen informaatio vaikuttaa enemmän kohteesta tehtyyn arvioon, vaikka kohteesta olisi samanaikaisesti tarjolla positiivista informaatiota. Haitan aiheuttamisen välttäminen vaikuttaa positiivisesti havaittuun yhteiskuntavastuuseen, sillä se estää yhteiskuntavastuuttomuutta. (Lin-Hi & Müller, 2013.)



Kuvio 2. Yrityksen yhteiskuntavastuun ja -vastuuttomuuden malli (Lin-Hi & Müller, 2013).

Yhteiskuntavastuuttomuus ei välttämättä ole tarkoituksellista. Tarkoitukseton vastuuttomuus on sidosryhmille aiheutettua tai mahdollisesti aiheutettua haittaa, johon yritys ei ole tarkoituksellisesti pyrkinyt. Haitan aiheuttaminen on ollut esimerkiksi sivutuote tai epäonnisten sattumusten lopputulos. (Lin-Hi & Müller, 2013.) Tarkoitus ja motiivit yrityksen toiminnan takana ovat merkityksellisiä yhteiskuntavastuullisuudessa, sillä jotta yrityksen yhteiskunta-

vastuu hyväksytään, sen täytyy olla aitoa. Yritykset joutuvat jatkuvasti tasapainoilemaan voitontuottamisen ja prososiaalisuuden välillä ja sidosryhmien ristiriitaisten vaatimusten kanssa. Tämän tasapainoilun takia sidosryhmät suhtautuvat lähtökohtaisesti hyvin skeptisesti yritysten sitoutumiseen yhteiskuntavastuuseen, joka motivoi sidosryhmiä saamaan selville, onko yrityksen yhteiskuntavastuu rehellistä, paikkansapitävää, luotettavaa ja vilpitöntä. (McShane & Cunningham, 2011.)

Kuluttajat vastaavat paremmin yhteiskuntavastuutoimintaan, jota ohjaavat yrityksen arvot (McShane & Cunningham, 2011). Lee & Yoonin (2018) mukaan työntekijät tekevät arvioita organisaatiostaan enemmän ulkoisiin sidosryhmiin nähden tarkoitukseen kuin lopputulokseen perustuen. Yhteiskuntavastuun aitous on tärkeä työntekijöille, sillä se viestii, että yhteiskuntavastuullisuus on olennainen osa organisaatiota, eikä vain teeskentelyä. Se myös mahdollistaa työntekijöitä täyttämään henkilökohtaista sosiaalisesti vastuullista käytöstään ja siten saamaan omat tarpeensa osaksi yrityksen toimintaa. (McShane & Cunningham, 2011.) Glavas ja Godwin (2013) mukaan on tärkeämpää ymmärtää työntekijöiden havaitsemaa yhteiskuntavastuuta, kuin objektiivisesti arvioitavaa yhteiskuntavastuuta tai sen seurauksia. Työntekijöiden havaitsema yhteiskuntavastuun vaikutus organisaatiosamaistumiseen on voimakkaampi, koska jokaisella työntekijällä on yksilöllinen kuva organisaatiosta, joka saattaa poiketa muiden organisaatiojäsenten tai organisaation ulkopuolisten näkemyksistä. (Mt.) Myös sosiaalisen identiteetin teorian mukaan työntekijöiden havainnot ovat tärkeämpiä minäkuvan rakentajia kuin mitkään objektiiviset mittarit riippumatta työntekijän havaintojen tarkkuudesta (Turker, 2009).

Työntekijöiden näkemysten muodostuminen poikkeaa yrityksen ulkoisista sidosryhmistä, jotka perustavat näkemyksensä havaittavien objektiivisten seurausten perusteella, missä työntekijät nojaavat enemmän sisäpiiritietoon. Osana yrityksen sisäistä verkostoa työntekijät arvioivat yrityksen toimintaa organisaation historian ja kulttuurin kontekstissa. (Lee & Yoon, 2018.) Organisaatiokulttuuri koostuu arvoista ja oletuksista, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Kulttuuri toimii rajaamalla ja ylläpitämällä organisaatioille tärkeitä asioita ja normeja, joita ilmaistaan jaettujen arvojen kautta (Brunton ym., 2017). Leen & Yoonin (2018) mukaan, jos työntekijät kokevat, että heidän yrityksensä yhteiskuntavastuullisuus heijastaa

yrityksessä jaettuja arvoja, he kokevat sen osoittavan vilpittömiä motiiveja, mikä vaikuttaa positiivisesti työntekijöihin. Sen sijaan, jos työntekijät kokevat, että yhteiskuntavastuulla tavoitellaan hyötyjä kuten parempaa imagoa, asiakasuskollisuutta tai sijoituskiinnostusta, he näkevät yrityksen yhteiskuntavastuun epäaidoksi. Yrityksen toiminta, joka perustuu yrityksen sisäisiin normeihin, uskomuksiin ja filosofiaan näyttäytyy työntekijöille rehellisenä pyrkimyksenä toimeenpanna ja ilmaista yrityksen organisaatiokulttuuria, mikä vahvistaa yhteiskuntavastuun aitoutta. (Mt.)

## **2.7 Tutkimuksen perustelut ja tutkimuskysymykset**

Pro gradu -tutkielman tutkimuskohteena on työntekijöiden tulkinnat työpaikkansa yritysstrategisista yhteiskuntavastuutavoitteista ja niiden merkityksestä heille. Kuten aiemmin on tuotu esiin, empiirisiä tutkimuksia työntekijöistä yhteiskuntavastuukirjallisuudessa on tehty hyvin vähän. Työntekijöiden merkityksen yrityksen menestykselle ja yhteiskuntavastuullisuuden uskottavuuden kannalta on tärkeää, että työntekijöitä ja heidän kokemuksiaan tutkitaan vielä lisää. Tutkimus on myös ajankohtainen, sillä yritysten yhteiskuntavastuu on jatkuvasti enemmän esillä julkisessa keskustelussa ja kuten yhteiskunnallisesta kehityksestä voidaan päätellä, se tulee tulevaisuudessa olemaan vieläkin suuremmassa roolissa. Erityisesti Suomessa ja suomalaisessa yritysmaailmassa yhteiskuntavastuullisuuden käsite ja siihen liittyvät ilmiöt ovat edelleen epäselviä. Tämänkin takia tutkimus nimenomaan suomalaisessa yrityksessä ja suomalaisilla työntekijöillä, antaa arvokasta lisätietoa suomalaiseen yhteiskuntavastuullisuustutkimukseen ja yritysmaailmaan.

Tutkimusaihetta lähestytään laadullisella grounded theory -tutkimuksella. Tutkimusaineistona on 12 Varusteleka Oy:n työntekijän haastattelua. Grounded theoryn tavoite on kehittää teoreettista analyysiä aineistosta ja tuottaa käsitteellinen tiivistys tutkimusaiheesta, jossa korostuu tutkittavien merkityksenanto ja kokemukset. Grounded theoryn prosessit on tarkoitettu tuottamaan rikkaita käsitteellisiä analyyseja kokemuksista ja sosiaalisesta todellisuudesta. (Charmaz & Belgrave, 2007.) Tutkimuksen näkökulma on sosiaalipsykologinen, jossa tutkitaan työntekijöitä työpaikkansa organisaatiojäsentenä. Teoreettisena viitekehyksenä toimivat Tajfelin ja Turnerin (1985) sosiaalisen identiteetin teoria ja siitä johdetut organisaatiosamaistumisen ja –identiteetin käsitteet.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on, miten työntekijät tulkitsevat työpaikkansa yritysstrategian yhteiskuntavastuutavoitteita ja, millaista merkitystä tavoitteilla on työntekijöille. Tutkimuksessa huomiota kiinnitetään erityisesti siihen, millaisten työpaikan toimenpiteiden tai toiminnan nähdään toteuttavan strategisia tavoitteita, kokevatko työntekijät ristiriitaa tavoitteiden, yrityksen ulospäin antaman kuvan ja työpaikalla vallitsevan todellisuuden välillä. Lisäksi huomiota kiinnitetään siihen, näkevätkö työntekijät organisaation arvojen olevan yrityksen toiminnan taustalla ja samaistuvatko työntekijät organisaatioon. Tutkimuksen lopulliset tutkimuskysymykset ovat grounded theory -menetelmän mukaisesti muodostettu analyysiprosessin aikana, jotka ovat:

1. *Millaiset tekijät vaikuttavat työntekijöiden tavoitteiden toteutumisen havaitsemiseen?*
2. *Millaisia motiiveja työntekijät tulkitsevat olevan yrityksen toiminnan taustalla?*
3. *Millaisen tekijöiden kautta työntekijät tulkitsevat yhteiskuntavastuutavoitteita ja niiden toteutumista?*

Tutkimuksen tutkimuskysymysten perusteella päädyttiin valitsemaan uuspositivistinen käsitteellistäminen. Uuspositivismille tyypillisiä ovat puolistrukturoidut haastattelut, joiden tuloksissa nostetaan esiin aineistosta nousevia teemoja, joita tuetaan haastateltavien lainauksilla. Aineisto usein koodataan ja kategorisoidaan esimerkiksi grounded theory -menetelmällä. (Roulston, 2010.) Tutkimuksen tarkoitus ei ole saavuttaa objektiivista tietoa Varusteleka Oy:n yhteiskuntavastuullisuudesta tai arviota siitä, kuinka yhteiskuntavastuullinen yritys on. Tutkimuksella pyritään saavuttamaan työntekijöiden sosiaalinen maailma ja saamaan lisäymmärrystä siitä, millaisilla perusteilla työntekijät yhteiskuntavastuutavoitteita tulkitsevat ja havainnoimaan mahdollisia säännönmukaisuuksia työntekijöiden tulkinnassa.

Tutkimus lainaa paljon Rodrigon ja Arenasin (2008) tutkimuksesta, joka pohjautuu työntekijöiden haastatteluaineistoon ja, jossa käytettiin grounded theory -menetelmää. Tämä tutkimus ei niinkään keskity asenteisiin, vaan enemmän työntekijöiden arvoihin ja organisaa-

tioidentiteettiin. Siten tutkimus on lähellä Bruntonin ym. (2017) tutkimusta, vaikka tutkimuksen kohteena ei olekaan yrityksen viestintä. Tutkimus eroaa myös muuten aiemmista tutkimuksista, kuten McShanen ja Cunninghamin (2011) tutkimuksesta, jossa haastateltiin työntekijöitä neljästä eri yrityksestä. Tässä tutkimuksessa haastatellaan vain Varusteleka Oy:n työntekijöitä, jolloin saavutetaan työntekijöiden näkemysten monimuotoisuus yhdessä organisaatiossa, kun kaikki työskentelevät samassa yrityksessä. Tutkimuksessa on myös haastateltu työntekijöitä kaikista yrityksen osastoilta sekä esimiehiä että rivityöntekijöitä, kun taas Lee & Yoon (2018) lähettivät kyselyn 38 yritykseen, joista rekrytoitiin 13-14 työntekijää henkilöstöhallinto-, sijoittajasuhde- ja markkinointiosastoilta, koska heidän ajateltiin olevan perillä yrityksen yhteiskuntavastuutoiminnasta. Ulottamalla tutkimuksen koko organisaation läpi horisontaalisesti ja vertikaalisesti, saavutetaan kokonaisvaltaisempi kuva työntekijöiden näkemyksistä yhteiskuntavastuusta.

Seuraavassa osiossa esitellään tutkielman tutkimuksen menetelmät. Aluksi avataan tutkimuksen epistemologiset lähtökohdat ja esitellään grounded theory -tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen kuvataan tutkimusta varten tuotettu aineisto ja menetelmät aineiston tuottamiseen. Analyysikappaleessa on aluksi esitelty analyysiprosessi, jonka jälkeen kahdessa seuraavassa kappaleessa esitellään aineistoanalyysin havainnot, joita tuetaan otteilla haastatelluaineistosta. Tutkimuksen rajoitteet ja tutkimuseettisiin kysymyksiin vastataan tulokset ja pohdinta -osiossa kappaleessa 4.4 s. 66.



### 3 MENETELMÄT

Tutkimuksen kohteena on työntekijöiden tulkinnat työpaikkansa yritysstrategisista yhteiskuntavastuutavoitteista ja niiden merkityksestä heille. Aihetta lähestytään laadullisesti haastatteluaineiston kautta. Tutkimuksen laadullinen lähestymistapa on perusteltu kahdesta syystä. Ensimmäiseksi työntekijöiden ja yrityksen yhteiskuntavastuun välisessä suhteessa on vielä paljon epäselvyyttä ja –varmuutta, jolloin on tutkimuksellisesti hedelmällisempää tavoitella enemmänkin uusien tekijöiden löytymistä, tutkimuskohteeseen liittyvien ilmiöiden kartoittamista ja olemassa olevan teorian kehittämistä, kuin etsiä haastateltavien puheesta tukea jo olemassa oleville teorioille. Tähän tarkoitukseen laadullista tutkimusmenetelmää usein nimenomaan käytetään (Corbin & Strauss, 2008). Toiseksi, koska yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan nähdä ilmiönä rakentuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa työntekijöiden havainnot toiminnan seurauksista ja motiiveista vaikuttavat, miten he tulkitsevat yhteiskuntavastuutavoitteita, on laadullinen menetelmä tämän prosessin saavuttamiseen paras keino.

Grounded theory –tutkimusmenetelmän epistemologinen näkökulma on pragmatistinen, joka nojaa Chicagon interaktionismiin sekä John Deweyn ja George Herbert Meadin pragmatistiseen filosofiaan (Corbin & Strauss, 2008; Kilpinen, Kivinen & Pihlström, 2008, s.10). Pragmatistien mukaan tieto syntyy toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta. Tieto tuottaa toimintaa ja toiminta vuorostaan asettaa ongelmia, joiden ratkaisu tuottaa tietoa. Muuttuvassa maailmassa tämä vuorovaikutus on pysyvä. Siten tieto ja toiminta ovat toisistaan erottamattomat ja toisiaan täydentäviä. (Corbin & Strauss, 2008.) Pragmatismissa teorian totuudenmukaisuus perustuu siihen, miten hyvin se sopii käytäntöön. Tätä arvioidaan ennustavuuden ja sovellettavuuden perusteella. (Johnson & Onwuegbuzie, 2004.) Siten pragmatismi sopii tutkimuksen tarpeisiin hyvin, sillä Freemanin (2010) mukaan hyvät johtamisen teoriat ovat käytännöllisiä. Ne eivät ainoastaan pysty ennustamaan seurauksia ja auttamaan johtajia muokkaamaan niitä, mutta ne selittävät olemassa olevia ilmiöitä ja niiden vaikutuksia toisiin ilmiöihin. (Mt.)

Pragmatismissa tietoa ei eroteta tietäjästä: tutkijan oletetaan tuovan tutkimukseen omat henkilökohtaiset ennakko-oletuksensa, jotka vaikuttavat hänen tutkimukseensa ja loppupäätelmiinsä. Tämä ei kuitenkaan johda radikaaliin relativismiin, jossa jokaista tulkintaa voidaan

pitää yhtä totuudenmukaisena. Pragmatismissa totuudesta tehdään kaksi oletusta. Ensimmäiseksi totuus on sitä mitä tällä hetkellä tiedetään, mutta joka saattaa myöhemmin osoittautua osittain tai kokonaan vääräksi. Toiseksi tieto on kollektiivisesti kasautuvaa eikä yksittäinen poikkeava tieto kaada sellaisenaan vallitsevaa käsitystä. Uusi tieto on vain väliaikaista, kunnes vertaiset tarkistavat ja todistavat sen todeksi tai vääräksi. Tiedon kollektiivisesta kasautumisesta seuraa, että yksilön täytyy sosialisoitua jonkinlaiseen näkökulmaan, jotta hänen on mahdollista tuottaa uutta tietoa. (Corbin & Strauss, 2008.) Siten tutkimusta varten tehty teoreettinen taustatyö on perusteltua, vaikka käytetty analyysimenetelmä vaatiikin avoimuutta aineistolle. Uuden tiedon tuottamiseksi hyödynnetään abduktiivista päättelyä. Siinä pyritään aineistosta löytyvien vihjeiden avulla hakea ja luoda lupaavia hypoteesi- ja selitysehdotuksia jatkotutkimuksia varten. Abduktio on heikko päättelymuoto, jonka tuottamat hypoteesit täytyy testata tai todentaa deduktiivisesti tai induktiivisesti. (Paavola & Hakkarainen, 2008, s.165.)

### 3.1 Grounded theory -tutkimusmenetelmä

Grounded theory tai aineistolähtöinen teoria on Glaserin ja Straussin vuonna 1967 kehittämä systemaattinen laadullinen lähestymistapa, jossa tarkoitus on aineistolähteisesti luoda uutta teoriaa (Charmaz & Belgrave, 2007; Corbin & Strauss, 2008; Alasuutari, 2011). Menetelmän nimi kääntyy suomeksi *maadoitettu teoria*, joka kuvaa hyvin menetelmän tarkoitusta, muttei ole vakiintunut käänös menetelmälle. Grounded theoryn analyysissä lähdetään liikkeelle haastateltavien puheen koodaamisesta sellaisenaan sen sijaan, että etsittäisiin teoriasta valmiiksi määriteltyjä termejä tai konsepteja. (Charmaz & Belgrave, 2007; Corbin & Strauss 2008.) Tästä ei kuitenkaan seuraa, ettei tutkimusta varten saisi tehdä teoreettista taustatyötä kuten jotkut grounded theoryn klassikot (Charmaz & Belgrave, 2007) ja kriitikot ovat väittäneet (Timonen, Foley & Conlon, 2018). Timosen ym., (2018) mukaan tällainen väite on vastoin modernin tieteen vaatimuksia ja tapoja, sillä tutkimusaiheen rajaaminen ja tutkimuskysymysten oikeuttaminen vaativat taustateoriaan tutustumista. Grounded theorya voidaan käyttää tehokkaammin syventämään teoreettista käsitystä, kun tutkija on tietoinen olemassa olevasta teoriasta, kunhan tutkija pysyy avoimena aineistolleen, eikä pakota dataa olemassa olevaan teoriaan. (Mt.) Grounded theoryssa aineistoa koodaamalla ja koodeja yhdistelemällä luodaan koodiryhmiä, joiden avulla aineistoa voidaan jäsenellä. Jäsenellystä aineistosta

nostetaan esiin teemoja, joiden välisten yhteyksien tulkinnan kautta luodaan käsitteellistä viitekehystä, joka ideaalitulanteessa johtaa uuden teorian luomiseen. (Charmaz & Belgrave 2007; Corbin & Strauss 2008; Timonen ym., 2018.) Timosen ym., (2018) mukaan vaikka grounded theory voi johtaa uuden teorian luomiseen, sen esittäminen vaatimuksena menetelmän käytölle on väärin, harhaanjohtavaa ja tarpeettoman uhkaavaa. Useimmiten grounded theory -tutkimukset saavuttavat suuremman käsitteellisen selkeyden tai viitekehyyksen, mikä ei täysin vastaa seikkaperäistä teoriaa, joka ottaa huomioon kaikki ilmiön näkökulmat, tasot, seuraukset ja todennäköisyydet. Heidän mukaansa tutkimus, joka tavoittelee käsitteellistä selkeyttä ja saavuttaa merkittävää edistystä teemojen rakentamisessa ja niiden välisten yhteyksien kuvaamisessa on riittävä tulos grounded theory -tutkimuksesta. (Mt.)

Grounded theory -menetelmässä korostetaan sen dynaamisuutta. Analysointiprosessin aikana voidaan palata takaisin jo analysoituun aineistoon, jos myöhemmin analysointiprosessin aikana tulee esiin asioita, jota vaikuttavat aiemmin analysoidun tekstin tulkintaan. Analyysiprosessi myös usein aloitetaan heti aineiston tuotannon kanssa ja analyysi ohjaa aineistontuotantoprosessia siten, että tutkija voi analyysin edetessä muuttaa haastattelukysymyksiä tai uuden haastateltavan sijaan, haastatella saman haastateltavan uudestaan. (Charmaz & Belgrave 2007; Corbin & Strauss 2008.) Vastoin tätä dynaamista periaatetta, aineiston analyysi suoritettiin vasta, kun kaikki haastattelut oli tehty. Tähän ratkaisuun päädyttiin kolmesta (3) syystä. Ensimmäiseksi tutkimuksen ollessa toimeksianto haluttiin se saada neljässä (4) kuukaudessa pisteeseen, jossa Varusteleka Oy:n johtoryhmälle voitiin esitellä alustavia tuloksia. Tutkimuksella oli siis aikaikkuna ja aineistonkeruun ja -analyysin lomittaminen olisi voinut pitkittää tutkimusta arvaamattomasti. Toiseksi, koska tutkimuksessa ei tavoiteltu yksityiskohtaista kuvausta jokaiselta haastateltavasta vaan kokonaisvaltaista kuvausta koko haastatteluaineistosta, ei yksittäisistä haastatteluista ollut tarkoitus saada kaikkea mahdollisesti oleellista tietoa. Kolmanneksi ottaen huomioon, että kyseessä on opinnäytetyö ja kokematon tutkija, ei tutkijalla yksikertaisesti ollut rohkeutta lähteä muuttamaan hyväksi todettua haastattelustrategiaa. Timosen ym., (2018) mukaan aineistontuotannon- ja analyysiprosessin ideaalinen samanaikainen toteutus ei ole aina käytännöllistä ajankäytöllisesti, eikä haastattelijan tavoittamisen kannalta. Siten samanaikainen toteutus ei ole myöskään ehto grounded theoryn käytölle (mt.).

### 3.2 Aineistonkeruu

Haastatteluaineisto tuotettiin syksyllä 2018 tutkijan suorittaessa neljän (4) kuukauden harjoittelua Varusteleka Oy:ssä. Varusteleka on armeijaylijäämän ja ulkoilun erikoisliike, jonka liiketilat ja myymälä sijaitsevat Helsingin Konalassa. Yritys on perustettu vuonna 2003 ja se työllistää tällä hetkellä noin 55 työntekijää osan toimiessa osa-aikaisesti. Työntekijät työskentelevät monipuolisissa tehtävissä, kuten myymälä, varasto- ja logistiikka, markkinointi-, hankinta, henkilöstöhallintotyössä ja lisäksi vielä omatuotannon suunnittelussa ja valmistuksessa. Varustelekan liikevaihto oli vuonna 2018 noin 13,1 miljoonaa (Varustelekan tilinpäätöstiedote 2018) ja yritys on toimialallaan yksi Euroopan suurimmista. Varustelekan organisaatio on jakautunut kolmeen osastoon: myymälään, varastoon ja toimistoon. Esimiestehtävissä toimivia oli syksyllä 2018 15, joista seitsemän (7) on johtoryhmän jäseniä. Johtoryhmään kuuluu kahdeksantena jäsenenä toimitusjohtaja, jona on toiminut vuodesta 2016 eteenpäin Jari Laine. Yrityksen perustaja Valtteri Lindholm on yrityksen pääomistaja ja hallituksen puheenjohtaja. (Varusteleka Oy.)

Varusteleka tunnetaan parhaiten Suomessa markkinoinnistaan, joka on kantaaottavaa ja poliittisesti epäkorrektia. Varustelekan markkinointi on useamman kerran ollut Mainonnan eettisen neuvoston arvioitavana muun muassa ”vaimonhakkaajapaitojen” ja ”kansanmurhabetien” tuotekuvauksista, joista jälkimmäisestä annettiin yritykselle huomautus. (Nyt, 12.1.2015.) Yrityksen perustaja ja pääomistaja Valtteri Lindholm ei nykyään osallistu yrityksen operatiivisen johtamiseen, mutta blogissaan, jonka kirjoituksia Varusteleka toisinaan sosiaalisessa mediassaan jakaa, hän kirjoittaa Varustelekan toiminnasta ja on tuonut esiin muun muassa näkemyksiään ilmastonmuutoksen estämisen puolesta. (Valtteri Lindholm, Videoblogi: ilmastonmuutos, Varustelekan epäeettisyysohjelma ja maailman paras kiertotalousohjelma, 6.2.2019).

Toimeksiannosta sovittaessa päädyttiin Varustelekan henkilöstöjohtaja Eric Anderssonin kanssa siihen, että tutkimusta varten haastateltaisiin 12 vapaaehtoista Varustelekan työntekijää, jotka eivät kuulu yrityksen johtoryhmään. Tutkimuksessa haluttiin tutkia nimenomaan

johtoryhmään kuulumattomia työntekijöitä, koska he eivät todennäköisesti ole mukana kehittämässä tai toimeenpanemassa yrityksen yhteiskuntavastuulinjaa ja ole siten tietoisia sen todellisesta tarkoituksesta tai tavoitteista. He eivät todennäköisesti ole myöskään täysin sisäistäneet tai samaistuneet yrityksen organisaatiokulttuuriin ja siten he eivät välttämättä puolusta sitä niin herkästi. Näistä syistä johtuen heidän arvionsa ja reaktionsa yrityksen yhteiskuntavastuuseen saattavat poiketa yrityksen viestinnällä tavoittelemasta käsityksestä. (Ruppym., 2006.)

Haastattelujen tukena hyödynnettiin Varusteleka Oy:n strategiasta vuosille 2018–2020 löytyviä yhteiskuntavastuutavoitteita ja Varustelekan iskulausetta. Haastatteluissa esitettiin kysymyksiä neljästä tavoitteesta ”*Varustelekan Visio*”- sivulta, koska ne vastasivat yrityksen yhteiskuntavastuun jakoa kolmeen ulottuvuuteen: taloudelliseen vastuuseen ”*Hoidetaan bisnekset niin, että firma on vakaalla pohjalla*”, ekologiseen vastuuseen ”*Tullaan nollaamaan Varustelekan ympäristövaikutukset*” ja sosiaaliseen vastuuseen ”*Ollaan firma, jossa työntekijät kehittyvät, voivat olla ylpeitä saavutuksiltaan ja jossa on kiva olla töissä*” ja ”*Ollaan firma joka toimii yhteiskunnallisesti oikein*”. Sosiaalisen vastuun tavoitteista ensimmäistä kutsutaan sisäiseksi sosiaalseksi vastuuksi, sillä vastuu kohdistuu organisaation jäseniin. Jälkimmäistä taas kutsutaan ulkoiseksi sosiaalseksi vastuuksi, sillä vastuu kohdistuu organisaation suhteeseen muuhun yhteiskuntaan. ”*Varustelekan arvot*” -sivulla olevaa tekstiä: ”*Varusteleka on hyvien puolella. Puolueettomille riittäisi, ettei maailmaan tule lisää paha. Hyvien puolulaiset näkevät vaivaa, että maailmassa olisi enemmän hyvää.*”, kutsutaan tästä eteenpäin muutamien haastateltavien mukaisesti Varustelekan iskulauseeksi. Strategiaa muokattiin ainoastaan kosmeettisesti haastattelun tarpeisiin paitsi teksti ”*Varustelekan arvot*” poistettiin viimeisen sivun vasemmasta ylälaidasta. Haastattelumateriaalista haluttiin poistaa mahdollinen tilannevihje, joka saattaisi ohjata haastateltavien vastauksia, sillä lähdekirjallisuuden perusteella oletettiin, että arvojen näkeminen yrityksen toiminnan takana olisi tärkeä tekijä yhteiskuntavastuun tulkinnan kannalta. Haastatteluiden tarpeisiin muokattu strategia on liitteenä 1.

Haastatteluaineiston lisäksi analyysiä täydennetään tutkijan tekemillä havainnoilla neljän kuukauden harjoittelun ajalta. Näitä havaintoja ei kerätty systemaattisesti, sillä alun perin

havainnoivaa menetelmää ei ollut tarkoitus käyttää. Analyysin aikana kävi kuitenkin ilmi, että joitakin kontekstiin liittyviä tekijöitä olisi hyvä nostaa esiin aineiston tulkinnan avuksi.

### **3.2.1 Haastattelustrategia**

Roulston (2010) esittelee artikkelissaan työkaluja laadullisten haastattelujen tekemiseen. Uuspositivismissa oletetaan, että haastateltavilla on olemassa aito sisäinen itseys, joka voidaan tavoittaa hyvillä haastattelutekniikoilla (mt.). Tutkimusta varten suunniteltiin puolistrukturoitu haastattelu eli haastattelukysymykset oli valmiiksi suunniteltu, mutta haastattelun aikana haastattelija saattoi kysyä tarkentavia kysymyksiä tai jättää joitakin kysymyksiä kysymättä. Haastattelukysymyksien suunnittelussa hyödynnettiin Rodrigon ja Arenasin (2008) tutkimuksen haastattelukysymyksiä, jossa tutkittiin työntekijöiden asenteita yrityksen yhteiskuntavastuuohjelmista. Kysymyksiä ei kuitenkaan käytetty sellaisenaan, sillä osa alkuperäisistä kysymyksistä oli tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sopimattomia. Esimerkiksi Rodrigo ja Arenas (2008) olivat kysyneet suoraan haastateltavilta, mitä yrityksen yhteiskuntavastuu heille tarkoittaa. Tätä ei haluttu tässä tutkimuksessa tehdä, sillä yhteiskuntavastuullisuus olisi voinut olla osalle haastateltavista niin etäinen käsite, että haastateltavien kyky hahmottaa ja yhdistää sitä oman työpaikan toimintaan, olisi voinut kasvattaa eroja haastateltavien välille. Tutkimusaihetta haluttiin lähestyä haastatteluissa työntekijöille tutuista ja lähellä olevista lähtökohdista, eikä valmiiksi määriteltyjen termien kuten yrityksen yhteiskuntavastuun kautta. Yritysstrategia on Varustelekan työntekijöille etukäteen tuttu, sillä se on osa uuden työntekijän perehdytystä ja strategiaa käydään läpi toistuvasti osastojen palaverissa. Tärkeää on kuitenkin huomata, että perehdytystä tai palavereja ei suorita sama henkilö, vaan jokaisen työntekijän lähiesimies, jolloin haastateltavien saama informaatio tavoitteiden merkityksestä saattaa vaihdella.

Tutkija kokeili Rodrigon ja Arenasin (2008) alkuperäisiä haastattelukysymyksiä kahdessa pilottihaastattelussa, jotka tehtiin grounded theory -metodikurssin lopputyön tarpeisiin. Pilottihaastatteluista saadun aineiston perusteella todettiin, että juuri kysymys, jossa työntekijää pyydettiin kertomaan, mitä yrityksen yhteiskuntavastuu tarkoittaa, aiheutti haasteita haastateltavalle, jos kyseistä termiä ei koskaan ollut kuullut etukäteen. Pilottihaastatteluista saadun aineiston perusteella valittiin joitakin Rodrigon ja Arenasin (2008) kysymyksiä tämän

tutkimuksen haastattelurakenteeseen (kts. Liite 2). Mukaan lukien *Teema 1: ”Yleistiedot haastattelusta ja hänen työstään”*, joka on lähes identtinen Rodrigon ja Arenasin (2008) ”aihe 1” kanssa valittiin seuraavat kysymykset muokattuina haastattelukysymyksiksi:

”9. Pidätkö yhteiskuntavastuutoimia tärkeinä? Kyllä? Ei? Miksi?” (KYSYMYKS 20 ja 29)

”11. Tiedätkö mitään yrityksen toimeenpanemaa yhteiskuntavastuu toimenpidettä viimeiseltä kahdelta vuodelta? Voisitko kuvailla näitä toimenpiteitä tarkemmin?” (KYSYMYKS 16 ja 24)

”12. Onko sinulla mitään ajatusta siitä, miksi yritys osallistuu näihin ohjelmiin?” (KYSYMYKS 18)

”17. Koetko olevasi osa yrityksen yhteiskuntavastuuohjelmia? Saatko minkäänlaisia hyötyjä niistä? Millä tavoin?” (KYSYMYKS 17, 21 ja 28)

”18. Ajatteletko, että yritys hukkaa aikaa näihin ohjelmiin?” (KYSYMYKS 19)

”19. Onko yrityksen ulkoisten ja sisäisten ohjelmien välillä eroa? Miksi koet näin? (KYSYMYKS 9)

Loput haastattelukysymyksistä kehiteltiin itsenäisesti lähdekirjallisuuden ja tutkijan intuition perusteella.

Uuspositivistiseen käsitteellistämiseen sisältyy niin kutsuttu faktanäkökulma, mikä tarkoittaa, että haastateltavien puhetta käsitellään väitteinä todellisuudesta eikä suoraan todistuksina siitä, miten asiat ovat. Faktanäkökulmasta tutkimuksen uskottavuutta voidaan lisätä vaihtelemalla, mitä pidetään havaintojen funktiona ja, miten metodologia validoidaan. Tutkimuksessa haastateltavien puheesta tehtäviä havaintoja käsitellään indikaattoreina eli epäsuorina todistuksina todellisuudesta (Alasuutari, 2011.) Haastateltavien ei oleteta välttämättä tietävän tai haastattelutilanteessa muistavan täydellä varmuudella esimerkiksi, mitä yhteiskuntavastuutavoitteet tarkoittavat tai mitä niiden toteuttamiseksi ollaan tehty. Haastateltavien puheesta esittämällä väitteiden todenperäisyydellä ei ole oikeastaan merkitystä, sillä tutkittavana on nimenomaan työntekijöiden tulkinnat eikä se todellisuus, jota työntekijät tulkitsevat. Faktanäkökulmassa on tärkeää ottaa huomioon lähdekritiikki, sillä haastateltavien ei voida olettaa puhuvan totta (Alasuutari, 2011). Haastateltavat voivat tarkoituksella tai tarkoituksetta mättä johtaa tutkijaa harhaan (Roulston, 2010). Tämän takia tuloksissa esiteltäviä otteita työntekijöiden haastatteluista on hyvä lukea varauksella, sillä haastateltavien kokemukset

ovat jokaiselle henkilökohtaisia. Jotkut näkemykset saattavat perustua huhuihin tai työntekijän tulkintaan tilanteesta, eivätkä ne välttämättä anna todenmukaista kuvaa yrityksen toiminnasta ainakaan kaikkien työntekijöiden osalta.

Haastattelumetodia validoidaan mekaanisesti eli vältetään aineistonkeruun vaikutusta haastateltaviin (Alasuutari, 2011). Tutkija ei esimerkiksi kyseenalaista haastateltavien esiintuomia asioita tai tarjoa haastateltaville lisätietoa saadakseen esille haastateltavan näkemyksen jostakin tietystä tapahtumasta tai toiminnasta. Tutkimuksessa on nimenomaan tarkoitus saada selville, miten työntekijät tulkitsevat yrityksen strategiassa olevia yhteiskuntavastuutavoitteita, miten he järjeistävät tavoitteiden motiiveja ja, mitä merkitystä tavoitteilla on heille. Koska tutkimuksessa ei ole tarkoitus saada tietoa tai muodostaa näkemystä Varusteleka Oy:n todellisesta yhteiskuntavastuullisuudesta, ei ole myöskään mielekästä korjata työntekijöiden näkemyksiä tai huomauttamaan jostain yrityksen harjoittamasta toiminnasta. Haastatteluissa noudatettiin kaikissa samaa rakennetta, sillä kuten Alasuutari (2011) huomauttaa on indikaattorinäkökulmassa ja mekanistisessa metodissa usein järkevää on muotoilla kysymykset mahdollisimman neutraalisti ja esittää samat kysymykset kaikille haastateltaville. Haastattelurakenne ja -kysymykset ovat liitteenä 2. Liitteessä näkyviä tummennettuja teemoja ei luettu haastateltaville ääneen.

### **3.2.2 Haastateltavien valikointi ja tavoittaminen**

Haastateltavia rekrytoitiin Varustelekan sisäisessä viikkotiedotteessa avoimella kutsulla kahden kertaan ennen tutkijan harjoittelun alkua. Haastatteluihin osallistumisesta annettiin palkkioksi kaksi Finnkinon elokuvalippua. Avoimessa kutsussa kerrottiin, että tutkimuksessa tutkittaisiin *“Varustelekan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja asenteita yritysstrategiaan”*. Tutkimuksen aihe pidettiin etukäteen haastateltaville epämääräisenä, koska haastatteluja voidaan pitää melko luotettavina indikaattoreina, kun haastateltaville ei ole kerrottu haastattelukysymysten tai tutkimuksen todellista tavoitetta. (Alasuutari, 2011) Haastateltavien anonyymiyden turvaamiseksi haastatteluja ei voitu tehdä työajalla eikä työpaikalla. Haastattelut suoritettiin haastateltavien ehdottamissa paikoissa ja aikaan, suurin osa kahviloissa työpäivän päättymisen jälkeen. Haastateltaville haluttiin varmistaa aikaa ja rauhaa käydä haastattelu läpi ilman häiriöitä tai pelkoa siitä, että heidät voitaisiin tunnistaa jälkeenpäin.



Avoimilla kutsuilla tavoitettiin kolme (3) vapaaehtoista ennen harjoittelun alkua. Loput haastateltavat tutkija kutsui henkilökohtaisella sähköpostikutsulla. Yksi kutsuttu kieltäytyi ja yksi ei vastannut sähköpostiin. Loput sähköpostilla tavoitellut suostuivat haastatteluun. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei tarvitse pyrkiä varsinaiseen edustavuuteen, eikä sitä voida saavuttaaakaan, pyrittiin tutkimuksessa saamaan niin monipuolinen otos kuin mahdollista. Tutkimuksen toimeksiannollisen luonteen takia tämä oli tärkeää, koska tutkimuksen havaintoja saatettaisiin hyödyntää myöhemmin Varusteleka Oy:n toiminnassa. Haastatteluja varten tehtiin haastattelusopimus, jossa haastateltavat saivat tietää haastateltavan oikeutensa ja tutkijan velvollisuudet heitä kohtaan. Haastattelusopimus on liitteenä 3. Haastattelun äänitys aloitettiin vasta haastattelusopimuksen allekirjoituksen jälkeen.

### 3.3 Aineisto

Haastatteluaineisto koostuu 12 Varusteleka Oy:n haastatteluhetkellä työsuhteessa olevan työntekijän haastatteluista. Varustelekan kolmesta osastosta saatiin kaikista neljä vapaaehtoista. Neljä (4) haastatelluista on naisia, ja neljä (4) toimii esimiestehtävissä. Haastateltavien työurien pituus vaihteli lyhyistä hyvinkin pitkiin. Haastateltavista löytyy sekä erittäin tyytyväisiä, että tyytymättömiä työntekijöitä. Osa ei missään tapauksessa harkitsisi työsuhteen irtisanomista, osa on harkinnut tai harkitsi haastatteluhetkellä irtisanoutumista erinäisistä syistä. Haastatteluja varten tehty oletus, että vastaajat tunsivat strategian hyvin, piti paikkansa. Ainoastaan yksi haastateltava ei ollut varma, onko häntä perehdytetty kyseiseen dokumenttiin tai, onko hän juuri sitä versiota itsekseen lukenut. Muille haastateltaville dokumentti oli tuttu, sillä sitä käytiin työryhmissä yhteisesti läpi toistuvasti. Haastateltavien kirjo on siis hyvin laaja.

Haastatteluäänitteiden pituus vaihtelee 26 ja 57 minuutin välillä. Äänitettä on yhteensä seitsemän (7) tuntia ja 56 minuuttia ja litteroituja haastatteluja yhteensä 157 sivua. Äänitteiden litteroinnin suoritti tutkija. Haastattelulitteraatiot tehtiin haastatteluäänitteiden pohjalta, ja haastateltavien puhetta litteroitiin sellaisenaan, eli litteraatiot ovat puhekielellä. Haastateltavien pitämät tauot merkittiin litteraatteihin selkeyden takia, mutta äänenpainoja tai intona-

tioita ei merkitty, koska niitä ei otettu analyysissä huomioon. Murteet, persoonalliset puheet tai haastateltavan käyttämät vierasperäiset sanat tai lauseet on korjattu suomenkielisiksi haastateltavien anonyymiyden suojelemiseksi.

Haastattelut olivat tutkimuksen tarpeisiin nähden onnistuneita ja sujuivat lähes poikkeuksetta ilman häiriöitä. Suurin osa haastateltavista vaikutti vastaavansa tutkijan kysymyksiin parhaansa mukaan ja syvällisesti. Muutamat haastattelut jäivät kuitenkin hieman pinnallisemmiksi ja yksi haastateltavista myönsi suoraan haastattelun jälkeen vastanneensa tarkoituksella yritykselle myönteisesti, mikä oli Roulstonin (2010) artikkelin mukaisesti odotettavissa. Näistä seikoista huolimatta jokainen haastattelu on voitu ottaa osaksi tutkimuksen aineistoa ja analyysiä.

Haastatteluiden jälkeen pidettiin lyhyt purku, jossa kysyttiin haastateltavien tuntemuksia, pyydettiin kommentteja kysymyksistä ja muistutettiin vielä haastateltavien oikeuksista ja tulevista toimenpiteistä. Haastateltaville ei vielä tässä vaiheessa kerrottu tutkimuksen oikeaa tarkoitusta, sillä tieto olisi saattanut vuotaa. Haastateltavia myös pyydettiin olemaan kertomatta osallistumisestaan haastatteluun tai varsikaan haastattelukysymyksiä ainakin siihen asti, kunnes kaikki haastattelut oli suoritettu loppuun. On mahdotonta todeta, toteutuiko tämä haastateltaville esitetty toive. Yhdessä haastattelussa haastateltava ennakoி haastattelukysymyksiä vastauksissaan niin hyvin, että tutkija pelkäsi haastateltavan kuulleen kysymykset etukäteen. Jälkipurussa tutkittava kuitenkin vakuutteli, ettei ollut kuullut kysymyksiä keneltäkään.

Kun kaikki haastattelut oli suoritettu loppuun, kerrottiin haastatelluille sähköpostitse tutkimuksen tarkasta aiheesta ja tutkimuskysymyksistä. Kukaan haastateltavista ei ilmoittanut, ettei olisi halunnut olla enää mukana tutkimuksessa. Muu Varustelekan työyhteisö sai tiedotteen tutkimuksesta, sen oikeasta tutkimusaiheesta ja -kysymyksistä sisäisessä viikkotiedotteessa samalla viikolla. Haastatteluihin osallistuneet saivat tutkielman luonnoksen ja aineistosta käytettävät satunnaistetut lainaukset nähtäväksi ennen tutkielman tarkistettavaksi jättöä, jolloin heillä oli mahdollisuus vielä pyytää muuntamaan tai poistamaan tutkielmaan heiltä otetut lainaukset.

### 3.4 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston analyysin suoritti tutkija hyödyntäen ATLAS.ti 8 -laadullista-analyysiohjelmaa. Analysointi aloitettiin koodaamalla rivi riviltä haastattelulitteraatteja kokonaan läpi satunnaisessa järjestyksessä. Rivittäisessä koodauksessa tarkoitus on ”avata” aineisto ja saada siihen tuntumaa, eli jonkinlainen alustava kokonaiskäsitys siitä, mitä kaikkea haastateltavien puheessa ilmenee. Koodausta tehdään useampia kierroksia, joissa koodeja ja aineistopätkiä, jota koodit määrittävät pyritään tarkentamaan ja rajaamaan omiksi kokonaisuuksikseen. Tässä vaiheessa analyysiä tavoite on tuottaa mahdollisimman paljon erilaisia koodeja ilman että niitä väkisin tulkitaan tai sovitetaan tutkijan valmiiksi määrittelemiін ilmiöihin tai ryhmiin. Aineistoa koodataan joko avoimilla koodeilla, jolloin tutkija nimeää koodin aineistopätkän perusteella tai *in vivo*, jolloin koodin nimi tulee suoraan aineistopätkän mukaan. (Timonen ym., 2018.)

Ensimmäisillä koodauskierroksilla päädyttiin käyttämään pääasiassa *in vivo* -koodeja, koska se oli nopeampaa ja helpompaa kuin koodien neutraali nimeäminen ilman tutkijan oletuksia tai tulkintaa. Ensimmäisen koodauskierroksen jälkeen yhdestä haastattelulitteraatista saattoi muodostua satoja yksittäisiä koodeja. Seuraavilla kierroksilla koodeja pyrittiin yhdistelemään ja rajaamaan avoimella koodauksella, jotta koodit kattaisivat isompia kokonaisuuksia kuten haastateltavan ilmaiseman kannan ja sen perustelun. Keskeistä tässä vaiheessa on koodien välinen vertailu, joka on jatkuva analyttinen prosessi, jossa aineistoa verrataan keskenään olosuhteiden ja tapahtumien seurausten sekä aineiston rakenteiden samanlaisuuksien ja erilaisuuksien tunnistamiseksi (Timonen ym., 2018). Tähän tarkoitukseen ATLAS.ti 8:n Network Manager osoittautui hyväksi työkaluksi, sillä visualisoimalla koodien välisiä yhteyksiä niitä oli helpompi yhdistää ja rajata toisista koodeista. Useamman koodauskierroksen jälkeen koodien määrä yhdessä haastattelulitteraatissa vaihteli noin 50-100 koodiin riippuen haastattelun pituudesta.

Ensimmäisten haastattelulitteraattien koodaukset olivat itsenäisiä eli aiempien litteraattien koodeja ei käytetty seuraavissa litteraateissa. Vaikka litteraattien välillä oli hahmotettavissa joitakin yhteisiä tekijöitä tai näkökulmia, niiden yhdistäminen tai vertailu oli hankalaa. Kun

neljäs (4) litteraatti oli koodattu loppuun, alkoi aineistosta hahmottua selkeästi rakenteita ja toistuvia näkökulmia. Taas hyödyntäen Network Manageria muodostettiin ensimmäisiä haastattelulitteraatteja ylittäviä koodiryhmiä, jotka koostuivat samaa aihetta käsittelevistä koodeista. Alustavien koodiryhmien muodostuksen jälkeen ryhdyttiin haastattelulitteraattien koodausta yhdistämään ja yhtenäistämään, jotta samaa asiaa ilmaisevat kannat tai näkökulmat yhdistyivät saman koodin alle. Kun analyysi jatkui seuraaviin haastattelulitteraatteihin, käytettiin *in vivo* -koodauksen rinnalla edellisistä litteraateista muodostuneita koodeja. Koodiryhmät ja koodien nimet saattoivat kuitenkin muuttua vielä useamman kerran ennen kuin kaikki haastattelulitteraatit oli analysoitu loppuun.

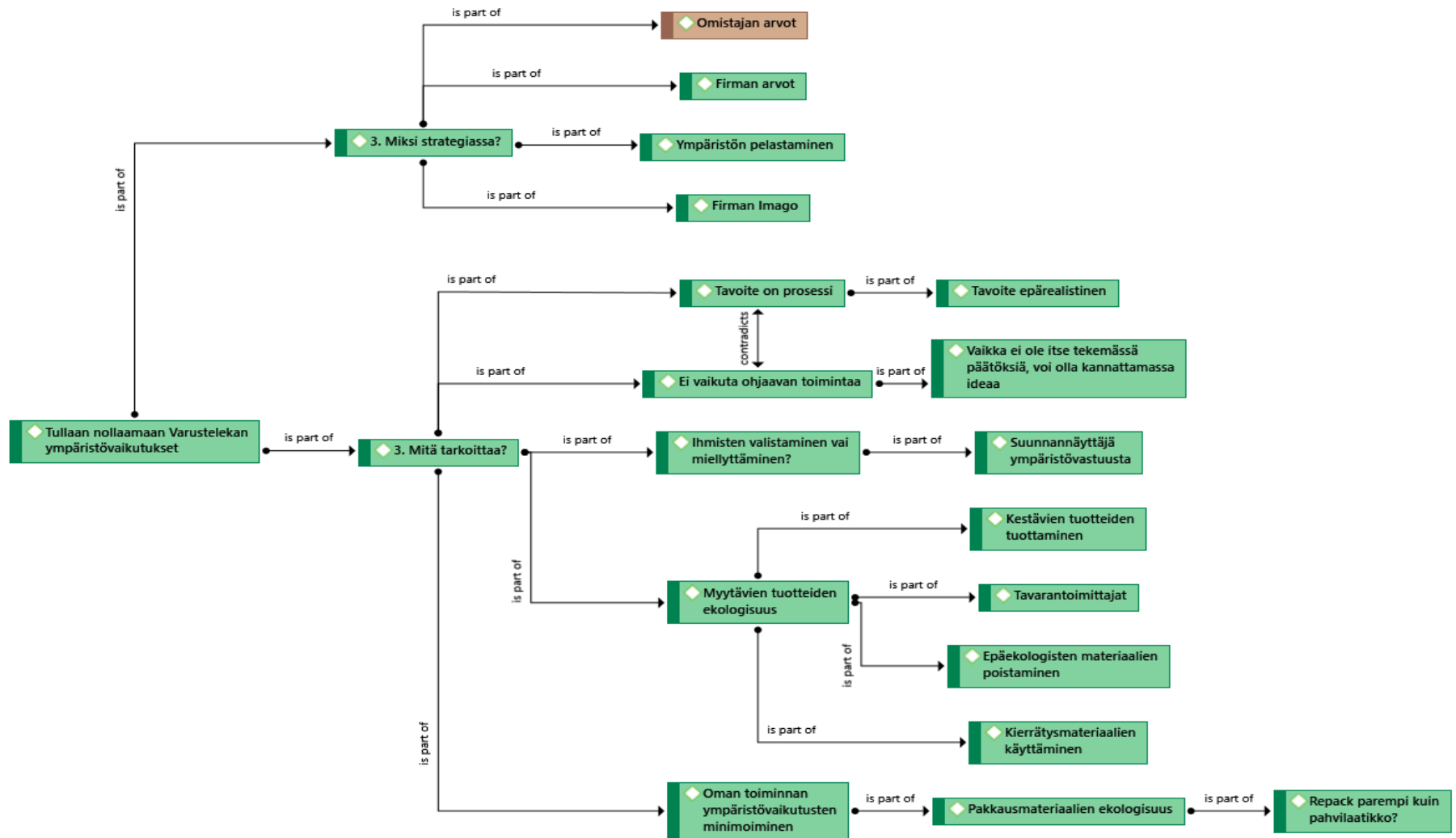
Kun noin puolet haastattelulitteraateista oli analysoitu, alkoi olla selvää, että alkuperäiset tutkimussuunnitelmaa varten tehdyt tutkimuskysymykset olivat liian tiukkoja, jotta aineistolle oltaisiin voitu olla täysin avoimia ja nostaa esiin siinä ilmeneviä teemoja. Tämän takia analyysia ohjaamaan luotiin 4 välikaista analyysikysymystä, jotka ovat:

1. *Miten työntekijät tulkitsevat strategian tavoitteita?*
2. *Miten he näkevät niiden toteutuvat heidän työpaikallaan?*
3. *Mitä syitä työntekijät näkevät olevan toiminnan taustalla?*
4. *Mitä tavoitteet merkitsevät heille?*

Koodiryhmiä muodostettiin näiden kysymysten vastausten ympärille, jolloin loppujen lopuksi koodiryhmät päädyttiin jäsentelemään koodiryhmäpuiksi jokaiselle tavoitteelle ja Varustelekan iskulauseelle erikseen. Koodiryhmäpuut rakentuivat ensin kahteen koodiryhmään: *Mitä tavoite tarkoittaa* ja *Miksi se on strategiassa* (ks. Kuvio 3). Tavoitteet jäsenneltiin näin, koska haastateltavien näkemys siitä toteutuuko tavoite, riippui vahvasti siitä, miten tavoite oli tulkittu. Myös tavoitteen merkitys haastateltavalle vaikutti riippuvan siitä, minkä haastateltava näki olevan tavoitteen taustalla oleva syy. Kahden ensimmäisen haaran jälkeen jäsenneltiin koodiryhmistä haaroja, jotka vaihtelivat eri tavoitteiden välillä, riippuen eri haastateltavien ilmaisemien näkemysten määrästä. Varustelekan iskulause haarautui lähes samalla tavalla, mutta *Miksi se on strategiassa* sijaan, toinen haara nimettiin *Onko se tärkeäksi*. Haastattelukysymyksissä ei oltu kysytty, miksi haastateltavat näkivät iskulauseen olevan strategiassa vaan enemmän oli esitetty kysymyksiä iskulauseen merkityksestä haastateltavalle.

Koodiryhmäpuiden muodostamisen jälkeen alkoivat aineistosta hahmottuvat koodiryhmät olla suhteellisen pysyviä. Loppujen haastattelulitteraattien analyysissä keskityttiin enemmän kysymysteemojen kolme (3) ja neljä (4) koodaamiseen ja analysointiin. Näistä edellisessä esitettiin kysymyksiä nimenomaan neljästä yhteiskuntavastuutavoitteesta, kun taas jälkimmäisessä kysymysten kohteena oli Varustelekan iskulause (kts. Liite 2). Kaksi ensimmäistä kysymysteemaa toimivat lähinnä lämmittelykysymyksinä ja niistä nousseita koodeja käytettiin analyysissä, jos ne auttoivat haastateltavan ilmaisemien kantojen tulkinnassa.

Kun kaikki haastattelulitteraatit oli koodattu ja analysoitu aloitettiin koodiryhmien välisten yhteyksien tulkinta. Tässä koodaamisen viimeisessä vaiheessa tehdään teoreettista yhdistämistä, jossa koodiryhmiä ja niiden välisiä yhteyksiä jalostetaan teemojen muodostamiseksi. Teemat edustavat aineistossa ilmeneviä ilmiöitä ja prosesseja, joista tehdään päätelmiä induktiivisesti eli yksittäisten aineistosta tehtyjen havaintojen pohjalta. Näiden teemojen välisistä yhteyksistä tehtävät havainnot ovat käsitteellistä viitekehystä, jota grounded theory - tutkimusmenetelmällä pyritään saavuttamaan. Keskeisiä havaintoja teemojen väliltä tehtiin yhteensä neljä (4), jotka esitellään seuraavissa kappaleissa. Näiden havaintojen pohjalta muodostettiin myös tutkimuksen lopulliset tutkimuskysymykset, joka on osa grounded theory - tutkimusmenetelmän avoimuutta aineistolle. (Timonen ym., 2018.) Lopulliset tutkimuskysymykset esiteltiin kappaleessa 2.7 s.26.



Kuvio 3. Esimerkki koodipuusta ATLAS.ti 8 Network Managerissa (is part of = on osa jotakin, contradicts = olla jotakin vastaan)

### 3.4.1 Aineistosta nousevien teemojen analyysi

Aineiston analyysissä ei ilmennyt, että haastateltavien sukupuoli, työuran pituus, osasto, jolla haastateltava työskenteli tai esimiesasema olisivat olleet selkeitä selittäjiä haastateltavien ilmaisemille kannoille. Tämän takia ja haastateltavien anonyymiyden suojelemiseksi haastateltavien lainauksissa ei kerrota haastateltavien taustatietoja. Haastateltaville on annettu satunnainen koodi välillä 1-12 ja haastateltavaa merkitään H##. (A.N.) ovat haastattelijan eli tutkijan nimen etukirjaimet. (--) -symbolilla tarkoitetaan, että lainauksesta on poistettu jotain, joko paljastavia yksityiskohtia, puheen takertelua, haastattelijan tarkentavia kysymyksiä tai muuta epäolennaista lainausten tiivistämisen takia. Pilkkumerkki tarkoittaa lyhyttä noin muutaman sekunnin taukoa haastateltavan puheessa. ((Pitkä tauko)) viittaa jo merkitsevään yli viiden (5) sekunnin taukoon. Hakasulkeiden [] sisällä on tutkijan tekemiä tarkennuksia tai selvennöksiä.

Haastattelukysymyksien kohteena olevista yhteiskuntavastuutavoitteissa ensimmäinen huomio kiinnittyy siihen, että ne etenevät konkreettisesta tavoitteesta abstraktimpaan. Tämä näkyy myös tavoitteista tehdyissä koodiryhmäpuissa, sillä ensimmäinen taloudellisen vastuun tavoite ymmärretään lähes kaikkien haastateltavien kesken yhtenäisesti, joko liiketoiminnan positiivisena tuloksena tai tehokkaina toimintatapoina. Myös näkemykset tavoitteen toteutumisesta jakautuvat näiden kahden määritelmän mukaan: ne, jotka korostavat juuri positiivista tulosta tuovat esiin, että viime aikoina tavoitteita ei olla saavutettu, kun taas ne, jotka korostavat tehokkaita toimintatapoja näkevät tavoitteen toteutuvan hyvin. Ensimmäinen havainto joka aineistosta nousevien teemojen välisestä vertailusta tehdään, on että haastateltavien näkemys tavoitteen toteutumisesta riippuu siis siitä, miten haastateltava on alun perin tavoitteen määritellyt.

H05: *Nyt pitää sanoo et mul ei kyl hirveesti käsitystä et mihin tosta [ympäristövaikutusten nollaaminen] viitataan, onks toi niinku ympäristö, sitä mikä se on ei ei tuhota ympäristöä vai jos toi sitä on ni sit se on, nii et kai toi on sitä et pyritään olee mahdollisimman ympäristöystävällinen käyttää kaikkee kierrätettävää tavaraa ja kierrättää niitä*

A.N: (KYSYMYKS 16III) *Toteutuus se sun mielestä oikeesti Varusteleassa*

H05: *Se toteutuu osittain et ollaan kaikki pakkausmateriaalit pyritty menee s-hommaan niinku muovi pois ja saamaan pahvii mikä on kierrätettävää ja, käytetään paljon vanhaa ni ku Jämä [Varustelekan omatuotantomerkki] on eli se tekee kaikesta vanhasta vanhoista vaatteista tai kankaista tekee uusii, mut sitten taas siellä on, kyl meil aika paljon silti menee niiku on käytännössä yks roskis Varustelekassa miinus tai kaks roskista on pahvi ja sit kaikki muu et siihen vois ehkä vähän panostaa viel*

Taloudellisen vastuun tavoitteessa haastateltavien tulkinnot tavoitteen motiiveista ovat myös suhteellisen yhtenäisiä. Taustalla olevat motiivit jakautuvat kahteen ryhmään: joko tavoite on itsestänselvyyttä ja ehto yritystoiminnalle tai sillä pyritään osoittamaan työntekijöille, että työpaikka on vakaa.

*Eiköhän tuo ole aika niinku, kaiken yritystoiminnan a ja o bisneksen a ja o että pystytään tekemään näitä asioita firman pitää olla vakaalla pohjalla ei jos se ei ole vakaalla pohjalla ni ei ole firmaakaan (H01)*

*mähän tulin ite töihin meille (--) yt neuvottelujen jälkeen ni varmasti senki takia se on lisätty tonne et tuol on tosi monta vielä semmosta jotka on jäänyt:den jälkeen tonne töihin ja sehän on vähän semmonen pelko siellä takaraivossa kuitenkin et tuleeks tää joskus uudestaan (H11)*

Kun yhteiskuntavastuutavoitteet muuttuvat monitulkintaisemmiksi, alkaa haastateltavien määritelmissä ja näkemyksissä toteutumisesta tapahtua enemmän hajontaa. Varsinkin ekologisen ja ulkoisen sosiaalisen vastuun kohdalla haastateltavilla on todella erilaisia tulkintoja siitä, mitä tavoitteet tarkalleen ottaen tarkoittavat ja, miten ne työpaikalla toteutuvat. Erityisesti yhteiskunnallisesti oikein toimiminen oli osalle haastateltavista niin epämääräinen ja epäselvä, etteivät he osanneet sanoa asiasta mitään.



*Nyt on taas sellanen et, yhteiskunnallisesti, en nyt kyl ymmärrä en osaa sanoa mitä toi tarkoittaa (H05)*

Jotkut haastateltavat tarjoavat edellisiä tavoitteita yhteiskunnallisesti oikein toimimisena, esimerkiksi työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua tai ympäristöhaittojen vähentämistä. Toiset haastateltavat taas mainitsevat kattavan määrän erilaisia toimia, kuten veronmaksua, yhteiskunnallisia tai poliittisia kannanottoja, vaikeasti työllistyvien palkkaamista tai harjoittelupaikkojen tarjoamista yhteiskunnallisesti oikein toimimisena. Haastateltavat tuovat yleensä esiin muutamia eri toimia, mutta mitään yhtenäistä näkemystä siitä, mitä tavoitteella on tarkoitettu ei muodostu.

*no esimerkiksi on näitä kaikkia vaikeasti työllistettävien ihmisten palkkaamista nyt on varmasti yksi tällöinen asia, sit tota noin ni, no kohta kolme yritetään nollata ympäristövaikutukset se nyt on niinkun yhteiskunnallinen teko sekin konkreettinen asia se et on saatu tapahtuuko sitä konkreettisesti on eri asia öö ((pitkä tauko)) mm no Suo- silleen ihmiskunta tasolla ei mutta Suomen Suomi yh- tasolla kyllä esimerkiksi se että miten pyritään siihen että tuotaisiin enemmän rahaa Suomeen ku mitä täältä lähtisi pois se on yksi asia sehän on yhteiskunnallinen teko ehdottomasti (H02)*

Toinen havainto analyysistä on että työntekijän näkemys tavoitteen toteutumisesta riippuu siitä, millaista informaatiota hän saa tavoitteen toteutumisesta. Tämä korostuu haastateltavien puheessa varsinkin ekologisen vastuun tavoitteessa. Haastateltavat jaottuvat tavoitteen suhteen jotakuinkin kolmeen (3) ryhmään. Ensimmäinen ryhmä ei näe tavoitteen toteutuvan tällä hetkellä ollenkaan, he eivät näe sen ohjaavan yrityksen toimintaa, heidän työtään eivätkä he näe, että he työllään osallistuvat sen toteuttamiseen. He korostavat yrityksen toiminnasta aiheutuvia jätemääriä tai tuotteiden tuottamista Kiinassa.

*Ei mä itseasiassa koen et tohon ei juuri, se ei oikein näy mitenkään missään päivittäisessä tekemisessä joka on hassua, et ei se niinkun se ei tunnu ohjaavan kyllä mitään mitä niinkun tuolla tehdään, saatiin bioroskis jes (naurua)*

*se on niinku tämmöstä katolla on, vähän aurinkopaneeleja jotka ehkä tekee jotain ehkä ei en tiedä mut siis ei se niinku tos niinku se isossa siinä tavaramyrskys tos on kumminki kyse Varustelekan toiminnassa on se et hankitaan tavaraa ja myydään sitä ja mitä siinä se niinku aiheuttaa pakokaasua periaatteessa se toiminta (--) ei se kyllä siinä niinku oikeen näy mielestäni (H02)*

Toinen ryhmä taas korostaa, että tavoitteen ei kuulukaan vielä toteutua, sillä tavoite on alun perinkin muodossa ”tullaan nollaamaan”. He korostavat, että tavoite on prosessi, jota kohti ollaan menossa. He nostavat esiin erilaisia toimenpiteitä, joita on jo tehty, kuten kiinteistön automaattivaloja, muovikassien myymisen lopettamista, yrityksen ympäristövaikutusselvityksen aloittamista, tuotteiden kestävyyttä ja armeijajalijäämän myymistä. Erityisen paljon he korostavat, että yritys toimii suunnannäyttäjänä muille yrityksille siitä, miten ekologisen vastuun eteen pitäisi toimia. Toisena merkittävänä aikaansaannoksena nähdään asiakkaiden asenteiden ja mielipiteiden muuttaminen ympäristöystävällisemmiksi. Kun he perustelevat, miksei tavoitetta ole saavutettu, he tuovat esiin sellaisia syitä, josta yritystä ei voida suoraan syyttää. Esimerkiksi että tavoitteen saavuttaminen vaatii suuria investointeja joihin yrityksellä ei tällä hetkellä ole varaa sekä tekijöitä, jotka vievät paljon aikaa, kuten yhteistyökumppaneiden tapojen muuttaminen.

*Aah se et tai tavallaan se näkyy suunnitelmina mutta niitä suunnitelmia ei ymmärrettävistä syistä oo vielä saatu käyttöön koska menee jonkun aikaa et keksitään ne ratkasut muovipaketeille ja varsinki isojen korporaatioiden niinku Sturm [tavarantoimittaja] kanssa kun toimitaan ni se ei välttämättä ihan sormia napsauttamalla käy et ne vaihtais kaikki paketit johonki vaikka biohajoaviin materiaaleihin (H10)*

Kolmas ryhmä haastateltavia puolestaan näkee, että tavoite toteutuu tällä hetkellä erittäin hyvin. Vaikuttaa siltä, että ero tulkinnassa tämän ja muiden ryhmien välillä selittyy sillä, että he ovat saaneet suoraa informaatiota tavoitteen eteen tehdyistä päätöksistä. Muilla haastateltavilla ei ole samanlaista tietoa saatavilla ja heidän näkemyksensä perustuvat sille, mitä he ovat itse havainneet.

*meillä on esimerkiksi, logistinen haaste on se että me ei voida käyttää esimerkiksi muovia, ja sen pohjalle on rakennettu monenlaisia pakkauskoneita tai vastaavia tämmösiä jotka käyttää muovia joilla saa tiettyjä tehoja irti ja saa tietyllä tavalla mutta me joudutaan poissulkemaan ne automaattisesti koska ne ei ole ekologisia (H01)*

Toteutumisen ja tarjolla olevan informaation yhteyttä kuvaa myös haastateltavien puhe sisäisen sosiaalisen vastuun toteutumisesta. Pääasiassa haastateltavat näkevät tavoitteen toteutuvan työpaikalla todella hyvin. Palautekulttuuri ja työntekijöiden mahdollisuudet kehittyä työtehtävissä sekä poikittain että ylöspäin organisaatiossa saa paljon kiitosta varsinkin niiltä haastateltavilta, jotka kokevat, että nämä ovat vaikuttaneet heihin itseensä henkilökohtaisesti.

*oon mukana mä nappasin heti kiinni semmosesta puhetavasta et hei saanko antaa palautetta ja sit jos toinen suostuu niin annetaan palautetta ja tota Varustelekassa saa useemmin positiivista palautetta kuin mikään mesta missä mä oon ollu aikaisemmin et se on niinku se on juurtunu johdon puhetapaan ja se valuu siitä ympärille ja alaspäin et hei et toihan oli tosi hyvä juttu että mainitsen sen ääneen ja se tota se on aika joo en oo nähny vastaavaa oon ollu tosi monessa paikassa ja en oo (nauraen) nähny vastaavaa (H09)*

Toiset ovat kuitenkin kriittisempiä ja heidän puheessaan korostuu henkilökohtaiset kokemukset siitä, että tavoite ei ole toteutunut heidän kohdallaan. He kokevat joutuneensa huonon tai epäoikeudenmukaisen kohtelun kohteeksi, jolloin heidän henkilökohtainen kokemuksensa tavoitteen toteutumisesta on jäänyt pettymykseksi.

*siis sen takia niinkun toi on vaikeeta että meidän niinku kommunikointi tai kommunikaatio ei toimi siellä firman sisällä eli mä tarkoitan sillä esimerkiksi sitä että täs on tää että voivat olla ylpeitä saavutuksistaan niin mä en kauheen*

*usein koe että mä voisin olla ylpee (--) [omasta työstä] koska se kommunikaatio on sellasta että niinkun meidän työntekijät on ihan hirveen niinkun kärkeä (H12)*

Kolmas analyysistä nouseva havainto on, että haastateltavien näkemykset yrityksen toiminnan taustalla olevista motiiveista voivat olla haastateltavien kesken ristiriitaisia. Haastateltavilla on hyvin monipuolisia tulkintoja siitä, miksi yritys tavoittelee strategiassa olevia tavoitteita. Aiemmin on jo tuotu esiin, että taloudellisen vastuun kohdalla toiminnan syy nähtiin olevan itsestäänselvyys yritystoiminnassa ja toisaalta myös työntekijöiden mielenrauha. Sisäisen sosiaalisen vastuun kohdalla tavoitteen syyksi nähtiin sekä yrityksen etu että työntekijöiden hyvinvointi. Osa korosti näitä molempia nähden ne toisistaan riippuvaisiksi. Ekologisen ja ulkoisen sosiaalisen vastuun kohdalla syyt alkavat monimutkaistua. Varsinkin ekologisen vastuun kohdalla haastateltavien tulkinnat vaihtelivat keskenään todella paljon. Osa korosti, että toimintaa tehdään, koska yritetään estää ilmastonmuutosta ja pelastaa elinympäristö. Toiset taas näkivät, että tavoitteella pyritään parantamaan yrityksen imagoa asiakkaiden silmissä ja, sillä voidaan parantaa tuotteiden myyntiä.

*vaikka muovia käsitelläänki aika paljon enemmän kierrätetään nykyään mut se on sillai ihmiset käsittelee sen asiakkaat käsittelee sen niinku huonona vaikka se oliskin todellisuudessa ekologisempaan, jonka asiakkaan mielikuvaa pitää asiakkailla on tietty mielikuva ekologisuudesta ja meidän pitää pysyä sen näkemään ja päätyä ehkä tekemäänkin vähän siihen suuntaan että asiakas pysyy tyytyväisenä ja voi ymmärtää sitten tai niinku ei aleta tuputtamaan semmosta tiettyä kuvaa vaan mennään niitten mukaan (H01)*

Tässä otteessa korostuu haastateltavien kuvaamien syiden ristiriitaisuus. Haastateltava nimenomaan korostaa, että tavoitteen toteuttaminen pitää tehdä asiakkaiden ehdolla, kun taas osa haastateltavista näki yrityksen kyvyn muuttaa asiakkaiden mielipiteitä ja asenteita tärkeänä tekijänä tavoitteen edistämisessä. Yrityksen ekologisella vastuulla saavuttamaa parempaa julkisuukuvaa asiakkaiden silmissä ei tuotu esiin negatiivisesti. Sitä ei nähty mitenkään ristiriitaiseksi tavoitteen toteuttamisen kanssa, vaan sitä kuvattiin myös tärkeänä päämääränä.

Osa haastateltavista näki toiminnan taustalla molemmat motiivit, eli tavoitteen toteuttamisen kautta saavutettu hyvä julkisuuskuva asiakkaiden silmissä nähtiin hyvänä lisänä jo valmiiksi tärkeälle asialle.

*No tää on sen tiedostaminen että tavaran valmistaminen ja rahtaaminen ympäri maailmaa on ympäristölle rankkaa ja se että sen omistaja haluaa laittaa niinku tapetille ni, se on aika arvo se on aika hieno arvo se on tarpeellinen ja se voi jopa olla joskus sitten niinku jopa hyvää hyvää niinku liiketoimintaa saattaa ollakin (--) Se on omistajalle tärkeä asia ja sillä voi myydä myöskin tavaraa siis se että se on niinku hyvä arvo jolla voi myydä tavaraa ni se on aika tota noin, joo tärkeä muuttuu tärkeeksi myös niinku liiketoiminnan näkökulmasta (H09)*

Arvot yrityksen toiminnan takana tulevat esiin varsinkin ekologisen ja ulkoisen sosiaalisen vastuun kohdalla. Ekologisen vastuun tavoitteen kohdalla korostui varsinkin omistajan arvot, mikä on todennäköisesti Varustelekan tapauksessa henkilöön liittyvä asia. Kuten aiemmin on tuotu esiin, Valtteri Lindholm on ollut hyvin avoin näkemyksistään ympäristönsuojelun tärkeydestä ja ilmastonmuutoksen torjunnasta. Omistajan arvojen lisäksi ulkoisen sosiaalisen vastuun kohdalla yrityksen omien arvojen toteuttaminen korostuivat toiminnan motiivina.

*se et me ollaan yhteiskunnas- yhteiskunnassa joka toimii oikeudenmukaisesti ni se on niinku se sellanen tavote mitä aatteen tasolla niinku halutaan ajaa ja siihen ei kuulu mitkään verokikkailut kikkailuu veroparatiiseilla tai työntekijöiden oikeuksilla, ää heikossa asemassa olevien hyväksikäyttö kaikki tällaset asiat niin, me halutaan petrata niissä halutaan näyttää näyttää esimerkkiä mulle firmoille niin Suomessa kuin ulkomaillakin (H08)*

Varustelekan iskulausetta tulkittiin paljon sen kautta, että se on saateteksti yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteisiin tai tavoitteet ovat osa sitä, mitä *hyvien puolulaisuus* on. Osa haastateltavista näki iskulauseen yrityksen toiminnan ”punaisena lankana” ja toimintaohjeena, jonka perusteella yritys ja sen jäsenten tulee toimia.

*kyl mä uskon et se pitää ainakin siinä määrin että, no mä haluaisin uskoa että kaikki meidän firmassa on sitoutunut siihen [hyvien puolella olemiseen] ja se on nimenomaan se agenda että ja se arvo jota jota vastaan ne päätökset peilataan että jos me tehdään näin ni täytyyks tää ehto ja sit jos se ei ni sit todetaan että pitää ettiä joku muu vaihtoehto tai hylätä se idea (H03)*

Neljäs ja viimeinen aineistosta nouseva havainto on, että haastateltavien omat arvot vaikuttavat heidän tulkintansa yhteiskuntavastuutavoitteiden toteutumisesta ja merkityksestä heille. Haastateltaville oli tärkeää, että heidän omat arvonsa kohtasivat yrityksen arvojen kanssa, kun haastateltavat näkivät yrityksen arvojen toteuttamaisen toiminnan motiivina.

*No siis, no jos aattelee, vaikka et oltas silleen että et mikromuovit on jees ni ei se niinku mä en ite seiso sen takana ni sit se ois tosi ikävää et firma tavallaan ajais semmosii asioita (H06).*

Jos haastateltava kokee, että yritys on toiminut haastateltavan arvojen vastaisesti, se koetaan epämiellyttäväksi ja harmittavaksi.

*no vaikka Valtteri [omistajan nimi] ottaa kantaa johonkin asiaan mistä mä en oo samaa mieltä eli tavallaan niinkun, se on mun jotain arvojen vastaista (-- ) mä koen että, välillä mennään liiallisuuksiin jossain (-- ) mutta tota miten mä oon niinku ymmärtäny niin ihmiset niinkun aikasemmin ku se on tuonu tavallaan Varustelekana niitä ni ihmiset on pahottanu mieltä ja minäkin olen kyllä (H12)*

Arvosamaistuminen yrityksen tavoitteisiin ei kuitenkaan suoraan tarkoita, että haastateltavat suhtautuivat positiivisesti yrityksen tavoitteeseen tai sen toteutumiseen. Nimenomaan, koska asia koetaan itselle tärkeäksi, koetaan tärkeäksi myös sen toteutuminen konkreettisesti. Tällöin työntekijä saattaa olla erittäin herkkä ja kriittinen yrityksen toimille ja niiden riittävydelle. Näin ei ole kuitenkaan kaikilla haastateltavilla. Vaikuttaa siltä, että haastateltavat, jotka

näkevät tavoitteen prosessiksi, joka on kehittynyt sopivaa tahtia, suhtautuvat heille tärkeän tavoitteen toteutumiseen positiivisesti.

*mut et mä oon sillee vähän nois mä oon tosi ympäristö, asioiden puolella (--)  
 ) koska tuol esimerkiks kierrätetään, kierrätetään, tota ni biojätteet ja tommoset mitkä on sit pieni lillukanvarsi siinä et et paljon tuol tulee jätettä sit kaiken niinku muovijätettä ja tommosta varaston puolelta meidän tuotteista (--)  
 ni mun mielestä niist kannattais niinku alottaa ekaks ja sit vasta mennä tohon niinku, tämmösen mikrotason kierrätykseen mitä tapahtuu meidän henkilökunnan keittiötiloissa mikä on niinku ihan, promille siin kaikessa et se niinku luo vaan semmosen ekologisen fiiliksen mut todellisuudessa se on ihan pieni asia sitä, ympäristövaikutusta mitä meil on tos menos muuten (H07)*

Haastateltavat eivät myöskään suhtaudu tavoitteisiin yhtenä massana vaan heidän omat näkemyksensä tavoitteiden tärkeydestä vaikuttavat siihen, mitä tavoitteita he pitävät tärkeinä ja kuinka tärkeää heille on niiden toteutuminen. Jotkut haastateltavat tuovat esiin yksittäisten tavoitteiden kohdalla, että kyseinen tavoite ei ole heille niin tärkeä, osa taas asettaa tavoitteita tärkeysjärjestykseen. Mielenkiintoista on, että muutamat haastateltavat näkivät tavoitteiden olevan strategiassa nimenomaan tärkeysjärjestyksessä, jossa tavoitteiden toteutuminen kuuluu järjestyä siten, että vasta kun edellinen tavoite on saavutettu, lähdetään seuraavaa tavoitetta tavoittelemaan.

*En ihan ihan tota yhtälailla yhtälailla ku toi ykköskohta on tärkeä se on pohja pohja sille et me voidaan toimia firmana ni toi kakkoskohta on tärkeä sille et me voidaan toimia firmana nimeltä Varusteleka (--)  
 Mm, varmaan se oman työn priorisointi eli sen sijaan että käyttäisin kauheesti omaa aikaa ni joka tuntuu yhä vaan enemmän ja enemmän rajotettu tuohon [Ympäristövaikutusten nollaaminen] ni mä käytän sen sitten mielummin mielummin niihin kahteen ylempään kohtaan (--)  
 En koe, en tiedä voisko siihen käyttää vielä enemmänkin aikaa ja resursseja mut toi on, toi on mielestäni erittäin tärkeä kohta*

*et jos niinku itse saisin asettaa nämä tärkeysjärjestykseen ni kyl ehkä se kolmoskohta putoais tonne neloseks (H08)*

Vaikka haastateltava toisikin esiin, että jokin tavoitteista ei ole hänelle henkilökohtaisesti niin tärkeä, se ei tarkoita sitä, ettei sillä olisi mitään merkitystä haastateltavalle. Haastateltavat tuovat esiin muita heille henkilökohtaisesti koituvia hyötyjä, kuten se, että oppii uusia asioita tai yritys menestyy paremman imagon takia.

A.N: (KYSYMYKS 20III) *Onks se [ympäristövaikutusten nollaaminen] sulle tärkeä asia Varustelekassa*

H04: *Enemmän tai vähemmän*

A.N: (KYSYMYKS 20IIIB) *Millä tavalla enemmän ja millä tavalla vähemmän*

H04: *Sanotaan niin että se on, siin- sillä tavalla enemmän koska se on ollu se on pakottanu myös meitä omaa osastoa vähän kehittymään siinä ja päässy itekki sit tutkimaan tämmösii tähän liittyvii asioita mitä vois tehdä paremmin mutta sit taas vähemmän on se että se ei välttämättä oo niinku henkilökohtasesti mulle sit taas niin prioriteetti*

Kun haastateltavat taas kokevat tavoitteiden olevan linjassa heille tärkeiden asioiden kanssa he kertovat kokevansa ylpeyttä omasta työpaikasta tai kuuluvuutta yhteisöön, joka ajaa omien arvojen mukaisia asioita.

*No hyötyjä ehottomasti että se on hieno juttu olla olemassa ja se on semmonen ylpeyden aihe myöski tosta työpaikasta että se kiinnittää huomiota siihen [ympäristövaikutusten nollaaminen] (H11)*

*Mulle on tärkeitä olla tietynlaisessa porukassa ja tietynlaisessa arvomaailmassa ja ja tota sillon kun omast duunista saa paljon viestiä siitä et mik- mikä siel on se mikä se yhteisö on ja minkä takii se tekee näitä juttuja niin niin joo, se on hyvä juttu sitouttaa (H09)*



### 3.4.2 Analyysin syventäminen aiemman tutkimuksen avulla

Aineiston analyysin loppuvaiheilla palattiin myös takaisin kirjallisuuden ja aiempien tutkimusten pariin. Grounded theoryn teoreettisessa yhdistämisprosessissa tutkijan täytyy ymmärtää, miten aineistosta nousevat teemat sopivat olemassa olevaan tietoon (Timonen ym., 2018). Tällöin löydettiin Turkerin (2009), McShanen ja Cunninghamin (2011), Glavasin ja Godwinin (2013) sekä Leen ja Yoonin (2018) artikkelit, jotka auttoivat huomattavasti aineiston tulkinnassa ja tutkimusaiheen uudelleen kohdentamisessa. Näissä tutkimuksissa tutkittiin yrityksen yhteiskuntavastuun ja työntekijöiden välistä suhdetta, jossa oleellista oli työntekijöiden havaitsema yhteiskuntavastuu, sen aitous ja työntekijöiden kokema organisaatiosamistuminen. Olemassa oleva tieto saattaa tarjota selityksiä tai vihjeitä aineiston tulkintaan ja auttaa ymmärtämään, mitä on meneillään. Tätä ”salapoliisin työtä” kutsutaan abduktiiviseksi päättelyksi, joka on kolmas (3) grounded theoryssa hyödynnetty päättelymuoto. Kuitenkin kaikki väittämät ja teoretisointi täytyy loppujen lopuksi oikeuttaa tutkimuksen aineistosta. (Timonen ym., 2018.)

Tässä kappaleessa verrataan tutkimuksen havaintoja erityisesti McShanen ja Cunninghamin (2011) tutkimukseen. He tunnistivat tutkimuksessaan, että työntekijöiden päätelmät yrityksen yhteiskuntavastuuohjelmien aitoudesta perustuivat arvioihin siitä, miten yhteiskuntavastuuohjelma heijastaa organisaation aitoa identiteettiä ja, että yhteiskuntavastuuohjelma on jatkuvasti kehittyvä. Työntekijät käyttävät neljää (4) vihjetä arvioidessaan, kuina hyvin yhteiskuntavastuuohjelma heijastaa organisaation aitoa identiteettiä. Ensimmäinen näistä vihjeistä on yrityksen resurssien jatkuva sitominen yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. (McShane & Cunningham, 2011.) Tämä tulee esiin myös tutkimuksen aineistossa muun muassa sisäisen sosiaalisen vastuun ja ekologisen vastuun tavoitteiden kohdalla.

*Valtteri [omistajan nimi] muistaakseni linjasi että että että sit ku päästään 10 prosentin olisko liikevoittoon (--) jos päästään kun päästään niin niin kaikki yli- ylimenevä raha sijoitetaan erilaisiin ympäristökanaviin joka on mun mielestä ihan niinku kiitettävän oma-aloitteinen ja rohkea päätös (H03)*

Toinen vihje on johdonmukaisuus, joka jakautuu viiteen (5) erilliseen elementtiin. Ensimmäiseksi yrityksen toiminnan tulee vastata yrityksen viestintää ja ulkoisia kannanottoja eli puheiden täytyy vastata tekoja tai työntekijät kyseenalaistavat kannanottojen totuudenmukaisuuden. Tämä elementti on hyvin samankaltainen toisen elementin kanssa, jonka mukaan yrityksen sisäisten ja ulkoisten toimien täytyy olla johdonmukaisia eli ”oma tontti” täytyy olla ensin kunnossa, jotta yritys voi vaikuttaa muiden sidosryhmien toimintaan. (McShane & Cunningham, 2011.) Vaikka ylipäättään aineistossa yrityksen ulkoista viestintää pidettiin rehellisenä ja totuudenmukaisena, osa haastateltavista näki työntekijöiden tasavertaisessa kohtelussa ja ekologisen vastuun täyttämistä ristiriitoja yrityksen viestinnän kanssa.

A.N: *Öö (KYSYMYS 9) pyrkiiks sun mielestä Varusteleka antamaan itsestään erilaisen kuvan itsestään ulkopuolisille ku millasta siel firman sisällä oikeesti on*

H05: *Pikkasen ehkä, antaa, mun mielestä vähän paremman kuvan yrittää antaa ulospäin mitä se oikeesti on, (--) vähä erilaisesta siitä mikä se joskus vanhaa oli että, kaikki oli tasa-arvosii jopa harjottelijat ja kaikki, mut ei siin sit enää nykyään oo sitä enää niin paljoa*

Kolmas elementti on yrityksessä toimivien ryhmien tavoitteiden johdonmukaisuus. Organisaation työryhmien tai osastojen tavoitteet täytyy olla linjassa keskenään ja ohjata niiden toimintaa yhteisten tavoitteiden täyttämiseen. Jos yrityksen yhteiskuntavastuun eteen tehtävä toiminta rajautuu vain yksittäisille osastoille, kuten markkinointi- tai HR-osastoille, yhteiskuntavastuuta pidetään epäaitona. (McShane & Cunningham, 2011.) Esimerkkiä tällaisesta kokemuksesta ei suoraa aineistosta löydy, mutta sen puuttuminen on tulkittavissa haastattelun vastauksesta, kokeeko hän osallistuvansa ekologiseen vastuun toteuttamiseen.

*ja täs on taas se että koska, mun tontti on mikä on niin myöskään myöskään mä en niinku ehkä hahmota sitä kokonaisuutta meidän firmassa et mitä kaikkee tän eteen on tehny mitä kaikkee tän eteen tullaan tekee missä ollaan onnistuttu missä ollaan epäonnistuttu, eli voi myös sanoo et ehkä johtoryhmä ei oo myöskään osannu kertoa tän kohdan onnistumisesta tai epäonnistumisesta*

*niinkun ääh muulle Varustelekan porukalle tarpeeks selvästi tai sit sitä kerrottavaa on ollu niin vähän että sitä ei nyt tähän hätään tuu ihan hirveesti mieleen (H08)*

Viimeinen johdonmukaisuuden elementti on, että yrityksen taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet täydentävät toisiaan, joka viestitti työntekijöille, että organisaatio pitää niitä molempia arvossa (McShane & Cunningham, 2011). Tämä todennäköisesti selittää, miksi ekologisessa vastuussa haastateltavat eivät kokeneet ristiriitaa siitä, että tavoite lisää yrityksen suosiota asiakkaiden silmissä. Koska molemmat motiivit, sekä aito pyrkimys vähentää ympäristölle koituvia haittoja, että saavuttaa lisää myyntiä tukevat toisiaan, kummankaan ei nähty menevän toisen edelle. Samaa oli havaittavissa haastateltavien puheessa sisäisestä sosiaalisesta vastuusta, jossa työntekijöiden hyvinvointi nähtiin olevan myös yritykselle hyödyllistä parantuneen motivaation ja uskollisuuden takia. Toisiaan täydentävien motiivien ei siis nähdä olevan ristiriitaisia, vaikka yksinään ne saattaisivat olla. Toisaalta, jos haastateltavaa kokee, että yritys on toimillaan osoittanut asettaneensa yrityksen hyödyn arvojen mukaan toimimisen edelle, tällä on negatiivinen vaikutus haastateltavaan.

*hyvien puolella pitää olla myös omia työntekijöitä kohtaan eli se että työntekijöitä kohdeltais tasavertaisesti aa se että työntekijöillä olis sellanen (tunne) että heitä arvostetaan et he saa toteuttaa itteään heit kuunnellaan, tää on juttu jonka kans välil painitaan, välillä on ollu tapauksia jossa musta tuntuu et Varusteleka ei oo ollu hyvien puolella joissain yksittäistapauksis (--) mut et siel on joissa joskus ollaan niinkun, ollaan ääh liian paljon varotaan, varotaan sitä et tehtäis niinku se (oikea teko) musta tuntuu että siellä niinkun ehkä on menny menny sit rahallinen ajattalu joskus toisinaan tän niinkun hyvien puolella olemisen edelle ja se harmittaa koska mielestäni näin ei pitäisi olla päinvastoin sen rahapuolen pitäis vähän joustaa et päästään, tekee asioita meidän arvojen mukaan (H08)*

Kolmas vihje McShanen ja Cunninghamin (2011) mukaan on työntekijöiden ja yhteiskuntavastuuohjelmien emotionaalinen yhteys. Yhteiskuntavastuuohjelmat ovat uskottavia, jos ne

herättävät sekä tunteita että ajatuksia työntekijöissä (mt.). Tästä tekijästä ei ole aineistosta havaittavissa juurikaan esimerkkejä, mutta se saattaa auttaa ymmärtämään yhden haastattelutavan esille tuomaa näkemystä Varustelekan iskulauseesta. Haastateltava ei varsinaisesti kyseenalaista väitteen totuudenperäisyyttä, mutta suhtautuu siihen selkeästi skeptisesti. Ehkä emotionaalisen yhteyden puuttuminen haastateltavan ja iskulauseen välillä selittäisi haastateltavan skeptisyyttä.

*H07: mm mä en tiedä onks toi firma nyt hirveesti niinku, ollu missään kampanjoinnissa mukana tai mitään tommosta mut et, ja sit et onks toi vaan vähän näennäistä välillä en tiedä mutta*

*A.N: (KYSYMYKSI 25B) Miks sulle tulee se fiilis et se ois näennäistä*

*H07: Tai, mul on kaikkee, (vähän) skeptinen suhtautuminen et mikä ei niin tai mikä lähtee niinku periaatteesta siitä et sun on pakko tehdä jotain eikä se tuu suoraan sun sydäimestä ni, silleen että, ja, mua tämmöset hokemat ehkä saattaa jossain määrin ärsyttää mä tiedän monii muitakin niinku et ja sit siitä tulee ehkä se alkaa sotii itteensä vastaa sit semmonen et mutta nii kyl mä ym- ymmärrän ja ton pointin tossa ja se on hyvä juttu*

Viimeinen vihje organisaation todellisen identiteetin ja yhteiskuntavastuun välillä on yrityksen yhteiskuntavastuun uppoutuminen organisaation rakenteeseen ja organisaation uppoutuminen ympäröivään yhteisöön (McShane & Cunningham, 2011). Toisin sanoen työntekijät näkevät yhteiskuntavastuun aidommaksi, kun se on keskeinen osa yritystä, joka korostaa itseään osana yhteiskuntaa. Aineistosta löytyy viitauksia tästä varsinkin ulkoisen sosiaalisen vastuun tavoitteesta puhuttaessa. Muutama haastateltava kuvaa yrityksen velvollisuutta suomalaisesta yhteiskunnasta kohtaan, koska se on mahdollistanut yrityksen toiminnan. Muun muassa veronkanto ja heikompiensaisten puolustaminen nähdään tärkeänä osana yrityksen vastuuta ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan.

*H03: Ollaan firma joka toimii yhteiskunnallisesti oikein*

*A.N: (KYSYMYKSI 15IV) Mitä se tarkoittaa*

H03: ((pitkä tauko)) *no ((pitkä tauko)) otetaan vast- tai semmonen vähä niiku otetaan vastuu siitä kuka ollaan ja mitä tehdään että maksetaan verot Suomeen muun muassa on sillai et ei lähetä kikkailee jollai (hunnin-golla) jossain Caymansaarilla vaan niinku mahdollisimman korkeiden tuottojen ja rahanpesun perässä vaan et ollaan suomalainen firma joka toimii Suomessa ja maksetaan ne verot Suomeen mitä Suomelle kuuluu piste aika simppeliä*

Toinen tärkeä tekijä McShanen ja Cunninghamin (2011) tutkimuksessa oli, että yrityksen yhteiskuntavastuun täytyy olla jatkuvasti kehittyvä eli sen pitää ottaa huomioon muun yhteiskunnan muuttuvat normit ja odotukset. Työntekijätkin muuttavat jatkuvasti käsitystään siitä, miltä yrityksen yhteiskuntavastuun pitäisi vaikuttaa ja vertaavat sitä organisaatiossaan toteutuvaan toimintaan. Tärkeä tekijä kehittyvässä yhteiskuntavastuussa on yrityksen johtajuusroolissa yhteiskuntavastuun suhteen. Yrityksen kyky tuottaa uusia aloitteita, jotka työntävät perinteisiä yrityksen yhteiskuntavastuun rajoja ja normeja ja muuttavat yritykseen kohdistuvia odotuksia on erittäin tärkeä merkki yrityksen kehittyvästä yhteiskuntavastuusta. (McShane & Cunningham, 2011.)

*kyl mä haluisin nähä että et Varusteleka vois tulevaisuudessa olla se firma jo- johon verrataan joka olis semmonen suunnannäyttäjä et vähä niinku niinku vähä niinku Suomen oma Patagonia tavallaan että vaikka se toimiikin vaatebisneksessä ja se on yritys jonka pohjimmainen tarkoitus on tuottaa voittoa mutta se kuitenkin nimenomaan pyrkis tekee sitä niin että voidaan vähentää sitä niiden niiku negatiivisia haittavaikutuksia mitä niinku noh vaate-tuotannossa esimerkiksi on ni vähän samalla idealla että ku sä teet asiat fiksummin kestävämmiin ja paremmin ni sä saat käännettyä semmosta yleistä ajatusmaailmaa (H03)*

Seuraavissa kahdessa osiossa esitellään tutkimuksen tulokset ja tutkielman pohdinta. Tutkimuksen tulokset on jaettu kahteen kappaleeseen. Ensimmäisessä kuvataan tiiviisti aineistanalyysistä esiin nousseet havainnot ja tulkitaan niitä tutkijan harjoittelun aikana tekemien

havaintojen pohjalta. Toisessa osassa suhteutetaan tutkimuksen tuloksia aiempiin tutkimuksiin ja lähdekirjallisuuden sekä tehdään sen pohjalta johtopäätöksiä tutkimusaiheesta. Kolmannessa kappaleessa arvioidaan tutkielman panosta yrityksen yhteiskuntavastuun kirjallisuuteen ja tehdään ehdotuksia jatkotutkimuksille. Seuraavassa kappaleessa arvioidaan tutkimuksen rajoitteita ja vastataan tutkimuseettisiin kysymyksiin. Toiseksi viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen havaintojen ja lähdekirjallisuuden pohjalta sovellusehdotuksia organisaatioiden johtamiseen. Viimeiseksi tutkielman loppusanoissa osallistutaan yleiseen yhteiskunnalliseen keskusteluun yrityksen yhteiskuntavastuusta.

## 4 TULOKSET JA POHDINTA

### 4.1 Tutkimuksen havainnot

Tutkimuksessa saavutettiin neljä (4) keskeistä havaintoa. Ensimmäiseksi työntekijöiden näkemys yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden toteutumisesta riippuu siitä, miten he ovat tavoitteet alun perin määritelleet. Tämän seurauksena on tärkeää ottaa huomioon, kuinka monitulkintaisesti tavoite on yritysstrategiassa ilmaistu. Mitä monipuolisemmin tavoite voidaan tulkita, sitä monipuolisemmin työntekijät sitä tulkitsevat. Siten heillä on enemmän mahdollisuuksia tulkita tavoitetta tavalla, joka ei vastaa tavoitteen eteen tehtyä toimintaa. Jos työntekijät tulkitsevat tavoitteen asiantilaksi, johon yritys pyrkii jatkuvasti kehittymällä, tärkeäksi ei muodostukaan yrityksen jo toteuttamat toimenpiteet vaan yrityksen johtajuusrooli tavoitteen saavuttamisessa. Tämä saattaa selittää aineistossa esiintynyttä haastateltavien ryhmää, jotka näkivät ekologisen vastuun tavoittelun prosessina. He korostivat puheessaan erityisesti yrityksen suunnannäyttäjääsämää toisiin yrityksiin nähden ja mahdollisuutta muuttaa yleistä liikemaailman mentaliteettia, jossa voitot laitetaan kaiken muun edelle. Suunnannäyttäjääsämä korostui myös puhuttaessa ulkoisesta sosiaalisesta vastuusta. Yrityksen yhteiskuntavastuuta voidaan viestiä myös visiona, joka halutaan tulevaisuudessa saavuttaa, mutta jos yritys ei osoita johdonmukaisesti pyrkivänsä kaventamaan välimatkaa vision ja todellisuuden välillä, työntekijät eivät välttämättä siedä epäjohdonmukaisuutta (Lee & Yoon, 2018).

Toiseksi työntekijöiden havainnot tavoitteuden toteutumisesta riippuvat työntekijöiden saamasta informaatiosta. Erityisesti ekologisen vastuun toteutumisen havaitsemisessa oli selkeitä eroja työntekijöiden välillä. Analyysin perusteella tämä saattaa selittyä sillä, että osa työntekijöistä ei havaitse tavoitteen eteen tehtyjä toimenpiteitä tai saa niistä tietoa. Työntekijä, joka havaitsee ympäristöhaittojen vähentämisen vain jätteiden lajitteluna taukokuoneessa, kokee toimenpiteet riittämättömiksi ja suhtautuu selkeästi kriittisemmin yrityksen toimenpiteisiin kuin työntekijä, joka saa informaatiota omalla tai toisella osastolla tehdyistä uhrauksista ekologisuuden eteen. Tässä korostuu McShanen ja Cunninghamin (2011) havainto, että yrityksen koko organisaation täytyy osallistua johdonmukaisesti yhteiskuntavastuutavoitteiden toteuttamiseen, jotta tieto toiminnasta leviää läpi organisaation.

Tämä voi myös selittää, miksi taloudellisen vastuutavoitteen toteutuminen havaittiin haastateltavien kesken yhtenäisemmin. Varustelekan sisäisessä viikkokirjeessä kerrotaan edellisen viikon myyntitulos verrattuna edellisen vuoden vastaavaan viikkoon. Lisäksi myymälävuorojen alkupalaverissa käydään läpi viikon tulostavoitteet sekä edellisen päivän että viikon toteutuneet myynnit. Työntekijöillä on vapaa pääsy näihin tietoihin ja myyjät näkevät kassaohjelmasta reaaliajassa päivän myyntituloksen. Tutkijan harjoittelun aikana oli ilmeisen selvää, että työntekijät seurasivat näitä lukuja, keskustelivat niistä ja asettivat itselleen tavoitteita päivän myynnille. Tämä piti heidät hyvin perillä tavoitteen toteutumisesta ja he pystyivät havaitsemaan oman työpanoksensa vaikutuksen. Lisäksi Varustelekassa on vuonna 2012 käyty läpi raskaat yhteistoimintaneuvottelut (YT-neuvottelut), jonka monet haastateltavista tuovat esiin, myös sellaiset haastateltavat, jotka ovat työllistyneet organisaatioon vasta YT-neuvottelujen jälkeen. Todennäköisesti konkreettinen kokemus tavoitteen epäonnistumisen seurauksista on tehnyt tavoitteen merkityksen näkyvämmäksi.

Sen sijaan muista yhteiskuntavastuutavoitteista tai niiden toteutumisesta ei ollut vastaavanlaista sisäistä viestintää. Toisinaan yritys teki esimerkiksi sosiaalisessa mediassa kannanottoja, mutta näitä ei nostettu esiin sisäisessä viestinnässä. Tässä korostuvat McShanen ja Cunninghamin (2011) ensimmäisen ja toisen johdonmukaisuuden elementit, eli yrityksen ulkoisen viestinnän ja toiminnan täytyy olla johdonmukaisia yrityksen sisäisen toiminnan kanssa. Sisäisen viestinnän puuttuessa muiden yhteiskuntavastuutavoitteiden toteutuminen jäi siis työntekijöiden oman tiedonhankinnan tai työntekijöiden välisen viestinnän nojaan. Tämä saattaa osaltaan selittää, miksi esimerkiksi ekologisen ja ulkoisen sosiaalisen vastuun eteen tehtyjä toimenpiteitä ei osattu tuoda esiin yhtenevästi.

Kolmas tutkimuksen havainto on, että työntekijöiden näkemykset yrityksen toiminnan taustalla olevista motiiveista voivat olla työntekijöiden kesken ristiriitaisia. Saman toiminnan taustalla voidaan nähdä sekä yrityksen oman edun tavoittelu, kuin yrityksen arvojen mukainen toiminta. Tärkeä huomio on, ettei työntekijä välttämättä suhtaudu negatiivisesti, vaikka hän näkisi toiminnan motiivina yrityksen oman edun tavoittelun. McShanen ja Cunninghamin (2011) neljännen johdonmukaisuuden elementissä on keskeistä, että työntekijä havaitsee



yrittäjien taloudellisten ja muiden motiivien olevan toisiaan täydentäviä eikä toisiaan pois-sulkevia. Tutkimuksen havaintojen mukaan työntekijän suhtautuminen muuttuu negatiiviseksi vasta, jos taloudelliset motiivit menevät muiden motiivien edelle. Tämä havainto on jokseenkin Leen ja Yoonin (2018) väitteen vastainen, eli vaikka toiminnan motiiviksi nähtäisiinkin yrityksen hyöty kuten asiakassuosio, se ei tee tavoitteesta vielä epäuskottavaa ainakaan, jos tavoitteen saavuttaminen oikeasti nähdään toiminnan motiivina samanaikaisesti.

Neljäs tutkimuksen havainto on, että työntekijöiden omat arvot vaikuttavat heidän tulkittoihinsa yhteiskuntavastuutavoitteiden toteutumisesta ja merkityksestä heille. Työntekijät eivät suhtaudu yrityksen yhteiskuntavastuuseen yhtenä kiinteänä asiana, vaan he tulkitsevat sitä sen ilmentävien arvojen kautta. Kun työntekijät kokevat omien arvojensa kohtaavan yrityksen arvojen kanssa, he kokevat sen sitovan heitä yritykseen. Pelkkä arvojen kohtaaminen yrityksen ilmaisemien arvojen ja työntekijöiden arvojen välillä ei riitä, vaan arvojen täytyy myös toteutua yrityksen toiminnassa. Työntekijät saattavat olla kriittisempiä heille tärkeiden arvojen toteutumista arvioidessaan. Vaikka tavoitteessa ilmenevä arvo ei olisikaan työntekijälle tärkeä, se ei tarkoita, ettei tavoitteen toteutumisella olisi työntekijälle mitään merkitystä. Hän saattaa nähdä tavoitteen toteutumisen tärkeänä osana yrityksen menestystä tai kokea saavansa muita henkilökohtaisia hyötyjä, kuten oppia uusia asioita.

Tärkeä osa tätä saattaa olla McShanen ja Cunninghamin (2011) emotionaalinen yhteys työntekijän ja yhteiskuntavastuutavoitteen välillä. Jos työntekijällä ei ole tunnesidettä tavoitteeseen, hän keskittyy enemmän arvioimaan tavoitteen seurauksia kuin näkisi tavoitetta itseisarvona. Yrityksen yhteiskuntavastuutavoitteiden määrittelyssä työntekijöiden arvojen huomioiminen on tärkeää, sillä jos tavoitteet perustuvat enemmän ylimmän johdon päähänpiteihin, kuin organisaatiossa jaettuihin arvoihin, tavoitteet voivat jäädä työntekijöille merkityksettömiksi (mt.).

#### **4.2 Havaintojen ja aiempien tutkimusten pohjalta tehtävät johtopäätökset**

McShane ja Cunningham (2011) sekä Lee ja Yoon (2018) ehdottavat tutkimuksissaan, että työntekijöiden havaitessa yrityksen yhteiskuntavastuun olevan linjassa organisaatiokulttuurin ja sen arvojen kanssa, he näkevät yrityksen yhteiskuntavastuun aidoksi. Työntekijöiden

havaitsema yhteiskuntavastuun aitous lisää heidän samaistumistaan organisaatioon. Sen sijaan, jos työntekijä kokevat yrityksen toiminnan perustuvan hyödyn tavoitteluun, työntekijät pitävät yhteiskuntavastuuta epäaitona, mikä vähentää heidän samaistumistaan organisaatioon. (Mt.) Tämä johtopäätös ei ole kuitenkaan linjassa tämä tutkimuksen tai ylipäätään sosiaalipsykologisen tutkimuksen kanssa. Oletus siitä, että aito tai epäaito yhteiskuntavastuu vaikuttaa suoraan ja yksisuuntaisesti organisaatiosamaistumiseen on liian yksinkertaistava näkemys työntekijän ja yhteiskuntavastuun välisestä suhteesta. Sosiaalipsykologinen tutkimus puhuu enemmänkin vastavuoroisen suhteen puolesta (Glavas & Godwin, 2013).

Keskeinen osa Tajfelin ja Turnerin (1986) sosiaalisen identiteetin teoriaa on, että yksilöt ovat motivoituneita ylläpitämään positiivista sosiaalista identiteettiä. Työntekijä, jolle työpaikka on tärkeä osa identiteettiä, pyrkii näkemään organisaationsa arvovallan positiivisesti suhteessa muihin. Glavas ja Godwinin (2013) mukaan työntekijä, joka havaitsisi ristiriitaa saamansa informaation ja havaitsemansa yrityksen yhteiskuntavastuun välillä kokisi kognitiivista dissonanssia. Festingerin (1957) kognitiivisen dissonanssin teorian mukaan yksilöt, jotka saavat mielipiteisiinsä tai asenteisiinsa sopimatonta informaatiota, kokevat kognitiivista dissonanssia ja pyrkivät poistamaan sitä joko muuttamalla mielipiteitään ja asenteitaan tai järjeistämällä saamaansa informaatiota siten, että alkuperäiset mielipiteet ja asenteet voidaan säilyttää. Työntekijän, joka kokee yhteiskuntavastuun toteutuvan yrityksessään hyvin havaitessa tämän vastaista informaatiota, saattaa esimerkiksi vedota, että yritys on vasta tavoittelemassa yhteiskuntavastuullisuutta (Glavas & Godwin, 2013).

Toinen vaihtoehto on, että saatu informaatio kyseenalaistetaan. Doosje, Branscombe, Spears, ja Manstead (1998) havaitsivat tutkimuksessaan, että yksilöt, jotka samaistuvat voimakkaasti ryhmäänsä kyseenalaistavat todisteet, jotka heikentävät sisäryhmän arvovaltaa. Ilmiötä, jossa aiemmat käsitykset entiteetistä vaikuttavat myöhempiin havaintoihin kutsutaan vahvistusharhaksi (Kaltiainen, 2018). Ihmiset ovat taipuvaisia etsimään tietoa, joka vahvistaa heidän olemassa olevia uskomuksiaan ja käsityksiään ja kyseenalaistaa niiden vastaista informaatiota (Glavas & Godwin, 2013; Kaltiainen, 2018). Tämän seurauksena työntekijöiden käsityksiin yhteiskuntavastuusta voi olla haastavaa vaikuttaa, sillä heidän organisaatioidentiteettinsä voimakkuus säätelee, miten he tulkitsevat saamaansa informaatiota yhteiskuntavastuusta.

Toisaalta organisaatiossa, jonka työntekijät samaistuvat voimakkaasti organisaatioon voidaan luottaa, että työntekijöiden uskomukset ja käsitykset ovat suhteellisen vakaita, eikä yksittäiset epäonnistumiset kaada yrityksen yhteiskuntavastuullista imagoa ainakaan yrityksen sisällä. Vasta todella voimakkaat tai toistuvat negatiiviset tai positiiviset tapahtumat, jotka kohdistuvat työntekijöille keskeisiin arvoihin, saattavat muuttaa työntekijöiden käsityksiä pysyvästi (Glavas & Godwin, 2013).

Tutkimuksen havaintojen ja lähdekirjallisuuden perusteella voidaan päätellä, että työntekijän samaistuminen organisaatioonsa vaikuttaa myös hänen havaintoihinsa yrityksen yhteiskuntavastuun rehellisyydestä ja vilpittömyydestä. Näiden ilmiöiden välinen suhde on siis ennemminkin vastavuoroinen kuin yksisuuntainen. Vahva samaistuminen organisaatioon motivoi työntekijää näkemään yrityksen toiminnan seuraukset positiivisessa valossa ja sen motiivit pyyteettömiksi. Tosin tämä vastavuoroisuus toimii todennäköisesti toiseenkin suuntaan – työntekijä, jolle työorganisaatio ei ole tärkeä osa identiteettiä ei havaitse herkästi yrityksen yhteiskuntavastuuta. Ihmisten arviot ja uskomukset ovat ylipäättään hitaita muuttumaan ja ihmiset yleensä näkevät, mitä haluavat nähdä (Kaltiainen, 2018). Tutkimus tai lähdekirjallisuus ei vastaa muna vai kana -kysymykseen eli, kumpi tekijöistä on seurausta toisesta. Tämän selvittämiseksi tarvittaisiin määrällistä tutkimusta. Ongelmaksi poikittaisessa mittaustutkimuksessa voi muodostua siitä, että työntekijä saattaa olla samaistunut organisaatioon jo työnhakijana tai asiakkaana, jolloin kausaalisuhteen suuntaa voi olla mahdoton arvioida.

#### **4.3 Tutkielman panos yrityksen yhteiskuntavastuukirjallisuuteen ja ehdotukset jatkotutkimuksille**

Yrityksen yhteiskuntavastuuta varsinkin henkilöstön näkökulmasta on empiirisesti tutkittu hyvin vähän. Tämä tutkimus antaa siis arvokasta lisäymmärrystä yrityksen yhteiskuntavastuun tutkimukseen ja soveltamiseen. Työntekijöiden omien arvojen huomioiminen vaikuttavana tekijänä työntekijöiden tulkinnassa on myös tekijä, jota ei usein huomioida tutkimuksissa. Yleensä yhteiskuntavastuuta kohdellaan kokonaisuutena, josta työntekijöillä voi olla positiivisia tai negatiivisia näkemyksiä. Yhteiskuntavastuun näkeminen yrityksen arvojen ohjaamina toimintana jakaa sen erilaisten arvojen ilmentymiksi, joihin työntekijöiden arvot voivat vastata eri tavoin. Työntekijöiden ja organisaatioiden välistä arvoyhtenäisyyttä on

aiemmin tutkittu organisaatiopsykologian piirissä. Arvoyhtenäisyyttä on pidetty yhtenä yksilö-organisaatiosopivuuden mittarina (Kristof, 1996). Kristofin (1996) mukaan useammat tutkijat määrittelevät yksilö-organisaatiosopivuuden yhteensopivuudeksi yksilöiden ja organisaatioiden välillä. Yksilö-organisaatiosopivuuden nähdään toteutuvat, kun organisaatio tyydyttää yksilön tarpeita, haluja ja mieltymyksiä. Arvoyhtenäisyyttä on pidetty tärkeänä sopivuuden muotona, sillä arvot ovat perustavanlaatuisia, suhteellisen pysyviä ja ovat osasia organisaation kulttuurissa, jotka ohjaavat työntekijöiden käytöstä. Keskeinen seuraus yksilö-organisaatiosopivuudesta on, että erilaiset ihmiset ovat kiinnostuneet erilaisista organisaatioista. (Mt.) Tämä on merkittävä huomio yrityksen yhteiskuntavastuun kannalta, sillä silloin pelkästään korkeasta yhteiskuntavastuusta ei suoraan seuraa työntekijöiden korkeaa organisaatiosamaistumista, vaan välittäjänä toimii työntekijöiden ja organisaation välinen arvoyhtenäisyys. Tätä tekijää ei aiemmissa tutkimuksissa otettu huomioon muissa kuin Greening & Turbanin (2000) ja Bruntonin ym., (2017) tutkimuksissa.

Rupp, Ganapathi, Aguilera ja Williams (Rupp ym., 2006 ja Aguilera ym., 2007) ovat rakentaneet siltaa yrityksen yhteiskuntavastuukirjallisuuden ja organisaation oikeudenmukaisuustutkimuksen välille. Organisaation oikeudenmukaisuustutkimuksen keskiössä on organisaatioiden jäsenten, usein työntekijöiden kokema oikeudenmukaisuus ja luottamus organisaatiota ja sen edustajia kohtaan. Tutkimus osoittaa, että työntekijöiden näkemys organisaation oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Rupp ym., 2006 ja Aguilera ym., 2007.) Rupp ym. (2006) ehdottavat, että työntekijät tekisivät päätelmiä yrityksen oikeudenmukaisuudesta ei ainoastaan sen perusteella, miten yritys kohtelee organisaation jäseniä vaan myös, miten yritys kohtelee sen ulkopuolisia ryhmiä ja yksilöitä. Työntekijöiden havainnot yrityksen yhteiskuntavastuusta uskotaan tarjoavan työntekijöille tietoa siitä, miten oikeudenmukainen yritys on (Aguilera ym., 2007). Työntekijöiden nähdään reagoivat yrityksen vastuullisuusuteen tai vastuuttomuuteen hyvin samalla tavalla, kuin oikeudenmukaisuuteen yrityksen sisällä (Rupp ym., 2006; Aguilera ym., 2007). Yhdistettynä nämä arviot vaikuttavat työntekijöiden näkemykseen yrityksen vastuullisuudesta ja eettisyydestä (Rupp ym., 2006).

Rupp ym. (2006) ja Aguilera ym. (2007) artikkelit perustuvat kuitenkin vielä kirjallisuuskatsauksiin ja ovat toistaiseksi vailla empiiristä testausta. Tällaisten siltojen rakentamisen yrityksen yhteiskuntavastuullisuus ja organisaatioiden oikeudenmukaisuustutkimuksen välille on kuitenkin perusteltua, erityisesti työntekijöiden tutkimuksen kannalta. Oli kyseessä yritys, järjestö tai valtion virasto nämä kaikki edustavat organisaatioita, jotka eivät työntekijöiden tutkimuksen kannalta eroa merkittävästi toisistaan. Kun yhteiskuntavastuun tutkimus on rajattu pelkästään yrityksiin, menetetään paljon hyvää organisaatiotutkimusta, joka voisi tarjota arvokasta lisäymmärrystä yritysten yhteiskuntavastuukirjallisuuteen ja -soveltamiseen. Myös organisaatiotutkimus, kuten organisaatioiden oikeudenmukaisuustutkimus voisi hyötyä yritysten yhteiskuntavastuukirjallisuudesta, kuten Rupp ym., (2006) ja Aguilera ym. (2007) artikkeleissaan kuvaavat. Myös hallinnollisilla organisaatioilla voidaan nähdä olevan velvollisuus noudattaa yritysten yhteiskuntavastuun periaatteita ja ne voivat myös ylittää välittömimmät tehtävänsä vaikuttaakseen yhteiskuntaan ylipäänsä. Hyvä avaus olisi, jos yritysten yhteiskuntavastuun sijaan tulevaisuudessa voitaisiin tutkia organisaatioiden yhteiskuntavastuuta.

Lisäksi täytyy esittää hieman kritiikkiä yritysten yhteiskuntavastuukirjallisuutta kohtaan. Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa usein korostetaan yhteiskuntavastuun olevan vapaaehtoista ”hyvän tekemistä” muun yhteiskunnan eteen. Tämä näkemys on kuitenkin harhaanjohtava ja vie huomion pois yhteiskuntavastuun perimmäisestä tarkoituksesta, sillä silloin yritysten normaali liiketoiminta on ”yhteiskuntavastuuvapaata”. Lähdekirjallisuudessa usein puhutaan myös yhteiskuntavastuutoiminnasta, -toimenpiteistä tai ohjelmista. Tällaisten termien käyttö on myös harhaanjohtavaa. Niistä herää ajatus, että olisi olemassa joitakin nimenomaan yhteiskuntavastuullisia toimia tai ohjelmia ja loput olisivat sitten ei-yhteiskuntavastuullisia. Yhteiskuntavastuu pitäisi nähdä enemmänkin jatkumona vastuullisuuden ja vastuuttomuuden välillä. Yhteiskuntavastuullisuutta ei voi napsauttaa päälle tai pois vapaaehtoisesti, sillä yritysten päätöksillä ja niistä seuraavalla toiminnalla on välttämättä seurauksia yrityksen sidosryhmille, halusi yritys niitä tiedostaa tai ei. Tutkielmassakin puhutaan haastattelukysymyksissä käytetyistä tavoitteista yhteiskuntavastuutavoitteina, mutta tällä ei ole pyritty väittä-

mään, että vain nämä tavoitteet olisivat olleet yhteiskuntavastuullisia Varustelekan strategiassa. Valitut tavoitteet vastasivat hyvin yhteiskuntavastuun jakoa kolmeen ulottuvuuteen, jonka takia niiden avulla oli helppoa lähestyä aihetta.

Useissa lähdekirjallisuuden tutkimuksissa on myös tutkittu yrityksiä, jotka tutkijat olivat mieltäneet yhteiskuntavastuullisiksi, joko niiden avoimesti ilmaistujen strategioiden tai yhteiskuntavastuumittareista saatujen korkeiden pisteiden perusteella. Tutkimuksen keskittäminen nimenomaan yrityksiin, jotka tutkijat ovat mieltäneet yhteiskuntavastuullisiksi, on myös harhaanjohtavaa. Se johtaa ajatteluun, jossa olisi olemassa yhteiskuntavastuullisia yrityksiä ja ei-yhteiskuntavastuullisia yrityksiä. Kaikki yritykset ovat yhteiskuntavastuullisia halusivat ne sitä tai eivät. Siten tutkimusten kohteeksi pitäisi kelvata, mikä tahansa yritys. Tämän takia tutkielmassa ei ole perusteltu, miksi tutkimus on tehty juuri Varusteleka Oy:ssä. Vastaus tähän on enemmänkin käytännöllinen kuin tutkimusperiaatteellinen. Yrityksen yhteiskuntavastuu pitäisi nähdä sen vastuun tiedostamisena, joka yrityksellä on muuta yhteiskuntaa kohtaan sen harjoittaessa liiketoimintaansa. Yhteiskuntavastuullista on tiedostaa nämä seuraukset ja pyrkiä siihen, että ne tuottavat hyvää ja estävät haittaa sidosryhmille. Yritykset, jotka kieltävät yhteiskuntavastuullisuutensa eivät ole neutraaleja vaan vastuuttomia. Myös voitontavoittelu tulee nähdä osana yrityksen yhteiskuntavastuuta. Yrityksen omistajat ovat yksi yrityksen sidosryhmistä, joiden edut yrityksen täytyy huomioida. Kilpailullisilla markkinoilla se on niiden olemassaolon ja toiminnan jatkuvuuden ehto. Voittoja tavoitellessa tulee kuitenkin, ”*noudattaa yhteiskunnan perussääntöjä, niin lakiin kuin eettiseen käytäntöön sisältyviä*” (Friedman, 1970), sillä muun yhteiskunnan ja sidosryhmien etujen huomiotta jättäminen johtaa hyvin todennäköisesti yrityksen toiminnan päättymiseen.

Jatkotutkimusten työntekijöistä ja yritysten yhteiskuntavastuusta kannattaisi erityisesti perehtyä organisaatiosamaistumisen ja havaitun yhteiskuntavastuullisuuden vastavuoroiseen suhteeseen. Erityisesti ”muna vai kana” -kysymykseen vastaaminen olisi merkittävää, sillä se priorisoisi tavoitteita interventioden suunnittelussa. Tämä vaatisi määrällistä tutkimusta, mutta pelkkä tilastollinen poikittaistutkimuksella voi olla haastavaa saada luotettavaa tietoa. Kun otetaan huomioon yhteiskuntavastuu sosiaalisena konstruktiona muuttujien operationalisoinnin kanssa voi syntyä haasteita, minkä lisäksi organisaatiosamaistumisen vaikutuksen

arviointi voi olla hyvin hankalaa. Organisaatiosamaistumiseen ei nimittäin vaadita, että yksilön täytyy olla organisaation jäsen (Ashforth & Mael, 1989). Siten yrityksen uudetkin työntekijät saattavat olla eri asteittain samaistuneita organisaatioon jo ennen kuin he ovat organisaatiojäseniä, jolloin vertailu yhden työpaikan sisällä voi olla vaikeaa. Jatkotutkimukseksi ehdotettaisiinkin pitkittäistä interventiotutkimusta, johon osallistuisi useampia eri toimialan yrityksiä, joihin toimeenpantaisiin eri tasoisia interventio-ohjelmia. Osaan yrityksistä yhteiskuntavastuustrategia suunniteltaisiin yhdessä työntekijöiden kanssa, osassa taas sitä selkeytettäisiin, mutta se olisi yritysjohtoon määrittelemä. Osaan ei toimeenpantaisi mitään, jotta tuloksia voitaisiin vertailla kontrolliryhmään. Jos työntekijöiden organisaatiosamaistuminen ja koettu yhteiskuntavastuullisuus mitattaisiin kolmella kerralla ennen ohjelmien toimeenpanoa, niiden aikana ja lopuksi niiden jälkeen, voitaisiin päästä perille siitä, millaiset kausaalisuhteet ilmiöiden välillä on ja mahdollisesti niiden suunnasta.

#### **4.4 Tutkimuksen rajoitteet ja tutkimusetiikka**

Tutkielmassa esitetyllä tutkimuksella on paljon rajoitteita senkin lisäksi, että kyseessä on oppinnäytetyö ja verrattain kokematon tutkija, jolloin tutkimustuloksiin tulee suhtautua varauksella. Tutkimukseen liittyy myös paljon tutkimuseettisiä kysymyksiä tutkimuksen ollessa toimeksianto ja tutkimuskohteen ollessa oikea yritys ja sen työntekijät. Näihin seikkoihin otetaan kantaa seuraavissa kappaleissa.

Ensimmäiseksi tutkimuksen havaintoja ei pidä irrottaa kontekstista, jossa aineisto on tuotettu. Laadullisilla menetelmillä saavutettuja havaintoja ei sellaisenaan voida yleistää muihin yrityksiin tai organisaatioihin. Tutkimuksessa ehdotettua vastavuoroista suhdetta työntekijän organisaatioidentiteetin ja yhteiskuntavastuun aitouden välillä, ei voida tässä tutkimuksessa todeta olemassa olevaksi ilmiöksi. Oikeastaan kyseessä on enemmänkin valistunut arvaus, kuin luotettavasti perusteltu tulos. Laadullisilla menetelmillä ei voida ylipäättään todeta minäkäänlaisia yhteisvaihteluita tai vaikutussuhteita. Tutkimuksen havaintoja täytyy ymmärtää korkeintaan hypoteeseina, jotka vaativat testaamista erillisessä tutkimuksessa. Tutkimus pystyy kuitenkin näyttämään työntekijöiden monimuotoiset tulkinnat yhdessä organisaatiossa. Siten sen tärkein viesti muille organisaatioille on ymmärtää, ettei yhteiskuntavastuuta pidä

ottaa millään lailla itsestään selvyytensä työntekijöiden keskuudessa ja työntekijöiden huomiointi voi olla ratkaisevaa onnistuneelle yritysstrategialle.

Toiseksi valituissa tutkimusmenetelmissä on omat heikkoutensa. Roulstonin (2010) mukaan uuspositivistisessä käsitteellistyksessä kritiikki kohdistuu erityisesti aineiston uskottavuuteen ja, että tutkija on onnistunut minimoimaan oman vaikutuksensa haastateltaviin ja asenteellisuutensa tutkimukseen. Tätä vastaan pitää tutkimuskohteesta kerätä tarpeeksi tietoa pitkäkestoisesti useilla eri menetelmillä (mt.). Aineiston uskottavuuden vuoksi tutkimuksessa pyrittiin saamaan yrityksen kokoon nähden enemmän haastateltavia, jotta aineistossa olisi edustettuna useampia näkökulmia. Vaikka pitkäkestoisuutta ei tiedonkeräyksessä noudatettu, tutkimukseen otettiin mukaan havainnoivalla osallistumisella saavutettua tietoa. Näitä havaintoja ei tosin kerätty systemaattisesti, vaan vasta aineiston analyysin aikana ne tulivat jälkeensä mukaan. Tutkimuksen aikana päädyttiin haastattelemaan myös Varustelekan johtoryhmän jäsenet. Näitä haastatteluja ei taltioitu tai otettu mukaan aineistoon, mutta ne auttoivat selventämään tutkijalle, mitä Varustelekan strategialla on pyritty viestittämään ja, mikä on eri tavoitteiden toteutumisen todellinen laita. Tutkijan asennoitumista tutkimuskohteeseen ei voida kuitenkaan mitenkään sulkea pois. Pragmatismissa ja grounded theoryssa tällaista ei edes yritetä saavuttaa, sillä sitä pidetään mahdottoman. Ainoana tavoiteltavana asiana on tutkijan roolin minimoiminen niillä kohtuullisilla menetelmillä, kuin oli kohtuullisesti mahdollista saavuttaa. Tutkimuksen tutkimusprosessia on kuvattu niin avoimesti kuin mahdollista, jotta jokainen voi tehdä omat johtopäätöksensä tutkijan ennakkoluulojen mahdollisesta vaikutuksesta tutkimukseen. On täysin mahdollista, että toinen tutkija samalla aineistolla tai samakin tutkija vuosia myöhemmin, saattaisi päätyä erilaiseen lopputulokseen aineistosta (Corbin & Strauss, 2008) Tämä on vain hyväksyttävä tutkimuksen ominaisuutena.

Alasuutarin (2011) mukaan haastattelumenetelmän mekanistisessa validoinnissa, jossa tutkija pyrkii minimoimaan oman vaikutuksensa haastateltaviin, haastateltavien vastaaminen haastattelukysymyksiin saattaa muuttua refleksinomaiseksi, jossa haastateltava vastaa pohtimatta kysymystä syvällisemmin. Tällaista oli havaittavissa ainakin yhdessä haastattelussa ja, joissakin haastatteluissa ajoittain. Osakseen syynä on todennäköisesti neljään kertaan toistuvat kysymykset yhteiskuntavastuutavoitteista, jotka varmasti loppupäässä alkavat väsyttää



haastateltavaa. Kevyemmäksi rakennettu haastattelurakenne olisi voinut korjata asiaa. Haastatteluihin suostuneissa työntekijöissä on todennäköisesti myös tapahtunut valikoitumista. Tutkimuksessa ei esimerkiksi tavoitettu henkilöitä, jotka olisivat ilmaisseet omat arvonsa ristiriitaisiksi yrityksen arvojen kanssa. Useampi haastateltava kuitenkin kertoi, että yrityksestä löytyy henkilöitä, jotka eivät ole olleet tyytyväisiä, kun yritys ilmaisee omia kantojaan avoimesti. On hyvin todennäköistä, että työntekijä, joka kokee omat arvonsa ristiriitaisiksi yrityksen kanssa ei mielellään tuo tätä esiin. Kaikki haastateltavat tuskin ovat olleet täysin avoimia tai rehellisiä yrityksen ulkopuoliselle haastattelijalle, edes anonyymiyden turvin. Tästä johtuen tutkimuksen tulokset saattavat maalata positiivisempaa kuvaa yrityksen yhteiskuntavastuusta ja sen merkityksestä työntekijälle, kuin ne oikeasti ovat.

Haastattelumetodin mekanistisessa validoinnissa ongelma on myös, ettei haastattelutilannetta ja haastateltavien omia tulkintoja haastattelukysymyksistä voida ohittaa ja olettaa, että puheesta voitaisiin tarkastella totuutta sellaisenaan. Ajatus on järjenvastainen myös siinä mielessä, että haastatteluiden inhimilliset elementit, joiden havainnoimiseen laadullinen menetelmä on omiaan, muuttuvat virheiksi, joista täytyy päästä eroon. (Alasuutari, 2011.) Tämän ongelman ratkaisua vaatisi tieteen vanhimpien kysymysten ratkaisua siitä, miten tietoa voidaan saavuttaa ja, mitä voidaan oikeutetuksi kutsua tiedoksi? Pragmatismissa vastaus tähän palaa siihen yksinkertaiseen havaintoon eli, toimiiko tieto käytännössä? Jos tieto toimii ja se on hyödyllistä sitä käyttävälle, sillä on jonkinlainen kosketus todellisuuteen, vaikka vain aikaan tai paikkaan sidottu. Tuottavatko tutkimuksella saavutetut havainnot odotusten mukaista toimintaa, ei tämän tutkimuksen rajoissa voida selvittää, joten se jääköön seuraavien tutkimusten todettavaksi.

Viimeiset rajoitteet tutkimukselle liittyvät grounded theory -menetelmään. Grounded theory ei ollut tutkimusmenetelmänä tutkijalle etukäteen tuttu ja menetelmän vaiheiden hahmottaminen ja ymmärtäminen on tapahtunut tutkimuksen etenemisen myötä. Oikeastaan aina siihen asti, kun tätä tutkielmaa kirjoitetaan. Haasteellinen ominaisuus grounded theoryssä on aineistolähtöisyys. Aineistolle täytyy pysyä avoimena ja sen täytyy ohjata tutkimuksen etenemistä, eikä olemassa oleva kirjallisuus tai tutkijan ennakko-oletukset. Tämä on kuitenkin

haastava tila saavuttaa uskottavasti, varsinkin kun tutkimusaineisto ei ollut luonnollisesti saatavilla vaan se on täytynyt tuottaa. Charmaz & Belgraven (2007) mukaan tutkijan pitäisi viivyttää kirjallisuuskatsausta aina analyysin loppuun asti. Tämä ei olisi kuitenkaan ollut mielekästä, sillä haastatteluja olisi ollut hyvin vaikea suunnitella, jos tutkija ei oikeastaan tiedä, mitä aiheesta on aiemmin kirjoitettu ja tutkittu. Kuten Timonen ym. (2018) huomauttavat, ei tämä olisi edes tieteen käytäntöjen mukaista. Myös toimeksiannon saaminen olisi todennäköisesti vaikeutunut, jos tutkijalla ei olisi ollut esittää minkäänlaista tutkimussuunnitelmaa.

Lähdekirjallisuuteen tutustumisella oli kuitenkin varjopuolensa, sillä sen seurauksena alkuperäiset tutkimuskysymykset olivat liian tiukkoja ja ”hypoteesin omaisia” sopiaukseen grounded theory -menetelmään. Alun perin erityisesti Rupp ym., (2006) ja Aguilera ym., (2007) artikkelit ohjasivat tutkimuksen suunnittelua ja tutkijan odotuksia tutkimustuloksista. Kun aineisto ei kuitenkaan näyttänyt sopivan näihin artikkeleihin, päädyttiin hylkäämään ajatus, että niiden pitäisikään sopia ja aineiston analyysi aloitettiin uudestaan väliaikaisilla tutkimuskysymyksillä. Myös tutkijan kokemattomuuden takia haastattelukysymyksiin otettiin paljon mallia Rodrigon ja Arenasin (2008) tutkimuksesta, jonka haastattelurakenteeseen kuului paljon haastattelukysymyksiä, mikä ei ole tyypillistä grounded theory -tutkimukselle. Tutkimus oli ainoa esimerkki, joka tutkijalla oli grounded theory -tutkimuksesta ja ajatus oli, että mitä enemmän mallia otetaan jo tehdystä tutkimuksesta, sitä pätevämpi myös tämä tutkimus on. Myös analyysivaiheeseen liittyi paljon haasteita, sillä uuden ohjelman ja menetelmän harjoitteluun kului paljon aikaa. Analyysivaiheessa jouduttiin koodauskierroksia aloittamaan useamman kerran alusta ja koodien nimiä määriteltiin edes takaisin, koska haastatteluaineiston koodaaminen ilman valmiiksi määriteltyjä kategorioita ei ollut entisestään tuttua. Myös Grounded theoryyn keskeisesti kuuluva muistiinpanojen kirjaamisessa oli laiskuutta, sillä muistiinpanot vaikuttivat analyysin alussa merkityksettömiltä.

Jos tutkimus tehtäisiin nyt uudestaan, lähestyttäisiin aihetta aluksi huomattavasti kevyemmällä haastattelurakenteella, vaikka kahdella tai kolmella kysymyksellä. Aineiston analyysi aloitettaisiin aineistontuotantoprosessin kanssa, joka keventäisi analyysityötä. Tarpeetonta aineistoa ei syntyisi niin paljoa, kun kaikkien litteraattien tekeminen ja analysointi eivät ka-

sautuisi yhteen kertaan. Haastattelurakennetta kehitettäisiin analyysin aikana, jolloin aineistontuotanto kohdistuisi vain oleellisiin asioihin. Energiaa jäisi enemmän myös muistiinpanojen kirjaamiseen, kun aineiston koodaaminen on kokemuksen myötä keventynyt. Tutkimustuloksista tulisi todennäköisemmin uskottavampia, kun useamman haastateltavan sijaan voitaisiin samoja haastateltavia haastatella useampaan kertaan analyysiprosessin aikana. Tällöin voitaisiin tehdä tarkistuksia analyysistä nousevista havainnoista. Esimerkiksi aineistossa erään haastateltavan mukaan yritysstrategiassa on kohtia, jotka on tarkoituksella jätetty lukijan tulkittavaksi halujensa mukaan. Organisaatioidentiteetin ja yrityksen yhteiskuntavastuun havaitsemisen vastavuoroisuuden kannalta olisi ollut aiheellista kysyä haastateltavalta, miten hän suhtautuisi, jos jokin toinen yritys toimisi samalla tavalla? Jos hän suhtautuisi negatiivisesti toisen yrityksen vastaavaan toimintaan, kertoisi tämä selkeämmin sisäryhmän suosimisesta, jolloin argumentti vastavuoroisuudesta olisi ollut vahvempi.

Tutkimuksessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön ohjeita (Helin, Jäppinen, Launis, Spoof & Varantola, 2013). Tutkimusprosessiin kohdistuu kuitenkin tutkimuseettisistä kysymyksiä, joihin vastataan seikkaperäisemmin. Näistä tärkein koskee haastateltavien anonyymiyden turvaamista. Haastateltavat ovat työntekijöitä tutkimuskontekstissa olevassa yrityksessä ja siten heikompana osapuolena, jolloin heidän etujensa suojaaminen menee yrityksen etujen edelle. Tutkimus kohdistui myös arkaluonteiseen tietoon, sillä tutkimuskohteena oli työntekijöiden näkemykset ja tulkinnat työpaikan tavoitteiden merkityksestä ja toteutumisesta. Työntekijä olisi voinut joutua huonoon valoon, jos hänen ilmaisemansa kannat eivät olisi muiden työntekijöiden tai esimiesten mieleen. Näistä syistä johtuen tehtiin Varustelekan johtoryhmälle heti tutkimuksen alusta lähtien selväksi, ettei haastateltavien anonyymiyden saisi missään tapauksessa raueta. Vaikka sekä johtoryhmän jäsenet, että osa haastateltavista ilmaisi, etteivät he uskoisi joutuvansa työpaikallaan ongelmiin, on tieteen periaatteiden vastaista vaikuttaa tarkoituksettomasti tutkimuskohteeseen. Haastatteluissa nousi myös yksittäistapauksissa arkaluonteista tietoa haastateltavista ja heidän suhteistaan esimiehiin tai muihin kollegoihin. Näitä tietoja ei henkilöity tai raportoitu eteenpäin.

Tutkimuksen aikana tehtiin kattavia toimenpiteitä, jottei haastateltavien anonyymiyys vaarantuisi. Ensimmäiseksi mitään suosituksia tai rajouksia haastateltavien valikointiin ei tehty. Henkilöstöjohtaja Eric Anderssonilta saatiin lista yrityksen työntekijöistä, jossa näkyi ainoastaan heidän nimensä, työsuhteen kesto, esimiesasema ja osasto, jolla he työskentelivät. Mitään yhteystietoja ei tarvinnut luovuttaa, sillä kaikilla työntekijöillä oli nimestä pääteltävä työsähköposti. Haastateltavia tavoiteltiin vain sähköpostilla, eikä tutkija käyttänyt muuta kuin yliopiston sähköpostia tähän kommunikointiin, jolla ei kirjauduttu yrityksestä saatua tietokoneeseen. Lista haastateltavista, haastatteluäänitteet, -aineisto ja analyysitiedostot säilytettiin erillisellä muistitikulla, joten mitään arkaluontoista ei tallennettu yrityksen laitteisiin. Muistitikku ja varmuuskopiot tuhotaan, kun tutkielma on hyväksytty.

Haastatteluihin osallistuneiden kanssa tehtiin haastattelusopimus, joka käytiin yhdessä läpi ennen haastattelun alkua. Sopimus löytyy liitteenä 3. Haastatteluihin osallistuneista ei annettu muita tarkkoja tietoja, kuten työtehtäviä tai -suhteen kestoa kuin sukupuoli ja esimiesasema. Litteraatiossa noudatettiin hyvin tiukkaa anonymisointia, jolloin murteet, aksentit tai muut ominaiset puhetavat standardoitiin. Haastateltavat saivat oman litteraattinsa tarkistettavaksi sen valmistuttua. Haastattelukoodit satunnaistettiin tämän jälkeen uudestaan, jottei haastateltava välttämättä tunnista edes omia haastatteluotteitaan. Kokonaisia haastattelulitteraatteja ei missään vaiheessa nähnyt kukaan muu kuin tutkija. Kun tutkimustuloksia raportoitiin Varustelekan johtoryhmälle, ei haastateltavien otteissa ollut näkyvissä haastateltavien koodeja, jolloin otteiden yhdistäminen toisiinsa ei ollut mahdollista. Varustelekan johtoryhmä ei missään vaiheessa kysynyt, miltä osastoilta lainaus oli tullut tai pyytänyt muutenkaan tietoja haastateltaviin liittyen. Haastatteluotteet ja luonnos valmistuvasta tutkielmasta lähetettiin haastateltaville tarkistettavaksi, jolloin heillä oli mahdollisuus pyytää otteen muuntamista tai poistoa. Kun tutkielma on hyväksytty tiedekunnassa, lähetetään haastateltaville vielä viimeisen kerran lopullinen tutkielma.

Toinen tutkimuksen haastateltaviin liittyvä eettinen kysymys liittyy tutkimuksen tavoitteiden ja -aiheen pitäminen haastateltaville epämääräisenä haastattelukutsussa. Tutkimuksen haastattelukutsussa väitettiin tutkittavan *Varustelekan työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja asen-*

teita yritysstrategiaan. Samoin haastattelusopimuksessa lukee: ”*pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Varusteleka Oy:n työntekijöiden suhtautumista työpaikkaansa yritysstrategisten tavoitteiden kautta.*” Näissä näkyy asteittainen siirtyminen lähemmäs totuutta, mutta tutkimusaihe pidettiin epämääräisenä aina haastattelujen päättymiseen asti. Näin päädyttiin toimimaan siitä syystä, että haastateltavien ei haluttu tutustuvan aiheeseen tai valmistautuvan haastatteluun etukäteen. Tutkimuksen tavoite oli saada tietoa siitä, miten työntekijät strategian tavoitteita tulkitsevat arjessaan. Jos haastattelukysymykset olisivat olleet etukäteen selvillä, osa haastateltavista olisi mahdollisesti pyrkinyt ottamaan selvää tavoitteista, sillä he eivät välttämättä olisi halunneet joutua tilanteeseen, jossa he eivät osaa vastata tutkijan kysymyksiin. Jos haastateltavalla olisi ollut jonkinlainen tarve vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, hän olisi voinut myös johtaa tutkijaa tarkoituksella harhaan. Tutkimustavoitteiden tai -aiheen salaamista etukäteen haastateltavilta ei lähtökohtaisesti pidetä hyvänä tutkimustapana, koska sillä voi olla haitallisia seurauksia tieteen maineelle. Ihmiset eivät välttämättä halua suostua tutkimuksiin haastateltaviksi, jos he eivät voi luottaa siihen, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä väitetään tutkittavan. Salaamista pidettiin kuitenkin perusteltuina sekä Varustelekan henkilöstöjohtajan, että tutkielman ohjaajan kanssa käydyissä keskusteluissa tutkimussuunnitelman esittelyn yhteydessä. Osa haastateltavistakin ilmoitti aiheen paljastuksen jälkeen, että todellinen aihe olikin paljon parempi ja mielenkiintoisempi.

Kolmas tutkimuseettinen kysymys on tutkimuksen vaikutus tutkimuskontekstiin eli Varustelekaan. Toimeksiannosta sovittaessa Varustelekalle tarjottiin mahdollisuutta, että yritys häivyttäisi tutkielmasta. Samaa tarjottiin uudestaan, kun tutkimustulokset raportoitiin Varustelekan johtoryhmälle ja, kun tutkielman luonnos oli lähes valmis. Johtoryhmän kanssa keskusteltiin tutkimuksen mahdollisista vaikutuksista esimerkiksi asiakkaisiin tai yrityksen imagoon, sillä tutkimuksessa on esillä yritykselle arkaluonteista tietoa. Varustelekan toimitusjohtaja piti kuitenkin tieteen avoimuudelle tärkeänä, että tutkimuksen kohteena oleva yritys olisi lukijan tiedossa. Varusteleka on itse hyväksynyt tutkimussuunnitelman ja sopinut toimeksiannosta täysin tietoisena siitä, mitä tutkimuksessa tutkitaan ja, millaisia tutkimustulokset voivat mahdollisesti olla. Tietoisina siitä, mitkä tulokset loppujen lopuksi ovat, he ovat antaneet opinnäytetyön julkaisulle luvan yrityksen nimellä.

Viimeinen tutkimuseettinen kysymys koskee tutkijan roolia ja jääviyttä tutkimuksessa. Koska tutkimus on toimeksianto ja tutkijalle on maksettu palkkaa tutkimuksen tekemisestä, on tärkeää pohtia tutkijan ja tutkimuksen itsenäisyyttä. Toimeksianto ei ollut Varustelekan tilaama, vaan tutkija otti yhteyttä yritykseen itse ja ehdotti tutkimusaihetta. Varustelekalla ei siten ollut etukäteen odotettuja tuloksia tai tarkkoja asioita, joita he olisivat halunneet erityisesti tutkittavan. Tutkimuksen tavoitteiksi he määrittelivät, että he saisivat jotain sellaista tietoa, jota he eivät itse työntekijöiltään saa ja, että tutkimus olisi *vitun hyvä*. Pääasiassa tutkimuksen tavoitteet määritteli siis tutkija itse. Varustelekan johtoryhmälle haluttiin saada jotain konkreettisia tuloksia ja sovellusehdotuksia, kuten miten tavoitteita tulkitaan ja, miten niitä voitaisiin kehittää, mutta nämä olivat erillisiä itse tutkimuksen tuloksista. Tutkija sai suunnitella tutkimuksen ja sen menetelmät hyvin itsenäisesti ja vaikka niistä keskusteltiin, ei Varustelekan puolelta niihin pyritty vaikuttamaan. Tutkimusprosessin ja -tulosten raportoinnissa ei haluttu yritystä mitenkään erityisesti suojella, vaan antaa rehellinen kuva siitä, miten tutkimus eteni ja, millaisia tuloksia saatiin. Raportointia helpottaa se, ettei Varusteleka varsinaisesti ollut tutkimuksen kohteena. Tutkimuksessa ei arvioitu, onko yritys erityisen yhteiskuntavastuullinen tai muutenkaan arvioitu yrityksen toimintaa.

#### **4.5 Sovellusehdotukset organisaatioiden johtamiseen**

Seuraavaksi esitetään taustakirjallisuuden ja tutkimuksesta nostettujen havaintojen perusteella sovellusehdotuksia organisaatioiden johtamiseen. Sovellusehdotukset on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä käsitellään, miten yrityksen yhteiskuntavastuullisuus pitäisi sovitaa yhteen organisaation kulttuurin ja identiteetin kanssa. Toisena nostetaan esiin, miten ne saadaan osaksi yritysstrategiaa siten, että se osallistaa myös työntekijät organisaation jäseninä. Viimeiseksi kuvataan, miten yrityksen yhteiskuntavastuullisuutta ja organisaatiokulttuuria tulisi nostaa esiin yrityksen viestinnässä.

Lähdekirjallisuuden perusteella voidaan esittää, että yrityksen, joka haluaa osoittaa aitoa yhteiskuntavastuuta ei täydy ainoastaan huolehtia toimintansa seurauksista, vaan myös siitä, että toiminta vaikuttaa vilpittömältä ja pyyteettömältä. Luodakseen kuvan vastuullisesta yrityksestä yrityksen täytyy arvioida ja viestiä organisaatioidentiteettiään uskottavasti, mikäli yritys tahtoo, että sen arvoja tai hyveitä pidetään muunakin kuin valkopesuna (Brunton ym.,

2017). Tässä viestinnässä yritysstrategian rooli on keskeinen. Strategiset päätökset ovat tarkoituksenmukaista toimia, joilla yritetään kontrolloida yrityksen tulevaa tai nykyistä asemaa, mutta strategiaan usein otetaan liian kapea näkökulma. Yhteiskuntavastuun näkeminen erillisenä yrityksen liiketoiminnan lisänä, ei ole hyödyllistä maailmassa, jossa vaatimukset ja yrityksen sidosryhmät ovat jatkuvasti muuttuvia. Tehokkaan johtamisen aikaansaamiseksi liiketoiminnallinen ja yhteiskuntavastuullinen näkökulma tulisi yhdistää. (Freeman, 2010, s.86.)

Strateginen johtaminen täytyy ymmärtää laajemmin, jotta se kattaa arvopäätökset, jotka ovat tärkein osa onnistunutta strategiaa (Freeman, 2010, s.89-90.) Yhtiötasolla yritysstrategialta ei vaadita mitään tiettyjä arvoja tai tietynlaista yhteiskunnallista herkkyyttä. Strategian täytyy kuitenkin vastata selkeästi ja tarkoituksenmukaisesti kysymykseen, mitä yritys edustaa? (Freeman, 2010, s.91.) Strategian täytyy siis edustaa yrityksessä vallitsevaa organisaatiokulttuuria. Wettsteinin ja Baurin (2016) mukaan rehellisyys on yrityksen toiminnassa toteutuvien ja yrityksen viestinnässä ilmaistujen arvojen välistä yhdenmukaisuutta, joka osoittaa mitä arvoja yritys todellisuudessa edustaa. Perustavanlaatuisten arvojen edustaminen on arvojen ajamista erityisesti silloin, kun ne ovat uhattuina. Heidän mukaansa rehellisen yrityksen yhteiskuntavastuun tulee täyttää kolme (3) ehtoa. Ensimmäiseksi sen pitää olla johdonmukaista yrityksen perustavanlaatuisten arvojen kanssa. Toiseksi sen pitää olla uskottavaa, mikä syntyy yrityksen pitkäaikaisesta strategisesta tavoitteesta ajaa kyseisiä arvoja tai aatteita. Kolmanneksi sen pitää olla aitoa eli yhteiskuntavastuu ei perustu vain sanoihin vaan myös toimintaan, jota asian eteen tehdään. (Mt.) Toisin sanoen aito yhteiskuntavastuullisuus ei ole pelkästään markkinoinnin päälle liimattua reagointia trendikkäisiin aiheisiin, vaan sen täytyy olla kiinnitetty yrityksen liiketoimintaan, työntekijöiden päivittäiseen työhön ja organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin.

Arvoja ei pidä ottaa ainoastaan huomioon strategiaa muodostaessa. Myös strategian toimeenpanossa pitää ottaa huomioon niiden tahojen arvot, joihin strategia vaikuttaa. Suuria muutoksia yrityksen strategiaan ei voida saavuttaa ymmärtämättä sen vaikutuksia lähimpiin sidosryhmiin, kuten työntekijöihin ja asiakkaisiin. (Freeman, 2010, s.89-90.) Organisaatiot voivat tunnistaa työntekijöille merkityksellisiä asioita vain keskustelemalla ja osallistamalla heidät

organisaation arvojen määrittämiseen (McShane & Cunningham, 2011). Yrityksen yhteiskuntavastuullisuudessa keskeistä on, miten yritys noudattaa lakia ja muita yhteiskunnan normeja ja omia eettisiä periaatteitaan. Koko henkilöstön osallistaminen yrityksen arvojen ja eettisten ohjeiden laatimiseen on hyödyllistä, koska siten voidaan vaikuttaa henkilöstön asenteisiin ja sitouttaa työntekijät toimimaan vastuullisesti jokapäiväisessä operatiivisessa toiminnassa. (Uimonen, 2006).

Siltaoja, Malin ja Pyykkönen (2015) huomauttavat, että yrityksen yhteiskuntavastuun kannalta työntekijät ovat poikkeuksellinen sidosryhmä siten, että heidän asemansa on kaksinaiminen. He ovat samaan aikaan sekä yrityksen yhteiskuntavastuun kohteita, objekteja, joista yritys on vastuussa, mutta he ovat myös sen toteuttajia, eli yritys vastuullistaa heidät toteuttamaan omaa yhteiskuntavastuustrategiaansa. Tämä asettaa työntekijät ongelmalliseen asemaan, jossa he ovat vastuussa osallistumaan tavoitteiden toteuttamiseen ja vakuuttamaan esimerkiksi asiakkaita, että he osallistuvat niihin mielellään, vaikka heillä ei ole valtaa vaikuttaa, mitä tavoitteet sisältävät. Työntekijät ovat siis vastuussa jostakin, josta heillä ei todennäköisesti ole ollut mahdollista ilmaista mielipidettään tai kehittää jaettua ymmärrystä. (Mt.).

Työntekijöiden kuuleminen ja osallistaminen yrityksen arvojen muodostamiseen on parempi vaihtoehto, kuin yritysjohton ylhäältä alas määritetyt organisaatioarvot, sillä silloin työntekijät voivat kehittää jaettua ymmärrystä siitä, miten arvoja kuuluu toteuttaa päivittäisessä työssä. Yhteiskuntavastuun eteen tehtävä toiminnan täytyy myös ylittää osastorajat, mikä vaatii osastojenvälistä viestintää sekä työntekijöiden osallistumista ja sitoutumista (McShane & Cunningham, 2011). Toisin sanoen millään yhteiskuntavastuustrategioilla tai yritysstrategiaan kirjatulla arvoilla tai eettisillä periaatteilla, ei ole mitään merkitystä, jos työntekijät eivät niitä ymmärrä ja sisäistä osaksi päivittäistä toimintaansa. Jos yrityksen arvojen toteuttaminen ei näy työntekijöiden päivittäisessä työssä, ulkoiset sidosryhmät kyseenalaistavat yrityksen yhteiskuntavastuun aitouden.

Kun arvot jaetaan kattaen koko organisaation, strategian toimeenpaneminen on suhteellisen yksinkertaista (Freeman, 2010, s.89-90). Arvojen ei tarvitse olla identtisiä yhdenkään jäsenen



arvojen kanssa. Edes organisaation prototyyppisin jäsen ei välttämättä täysin samaistu organisaatioonsa. Arvot heijastavat organisaation historiaa ja ovat useiden yksilöiden arvojen yhdistymä. Yritysjohtajien pitäisi kuitenkin pystyä ilmaisemaan organisaation arvot yksiselitteisesti. (Freeman, 2010, s.96-97.) Vaikka yritysjohto usein ymmärtää, että arvot yhdistävät organisaation, he eivät usein tajua miten elintärkeää on, että henkilökunta ymmärtää ja sisäistää samat arvot (Brunton ym., 2017). Työntekijöiden havainnot yhteiskuntavastuusta ovat positiivisempia, kun yrityksen toimintaa ohjaavat organisaatiokulttuurin arvot eikä pelkkä mukautuminen liikemaailman vaatimuksiin (Brynton ym., 2017). Yrityksen arvojen yksiselitteinen määrittely ja viestintä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, on siten oleellinen osa yritysstrategiaa.

Pelkkä arvojen sanoittaminen ei riitä, työntekijät voivat kohdella niitä halveksuen tai piittaamattomasti. Tiedon leviäminen yhteiskuntavastuusta on keskeistä, jotta työntekijät lähtevä siihen mukaan. Työntekijät saavat tietoa muutenkin kuin vain puheesta. Tapa, jolla yhteiskuntavastuuta kehitetään, sanoitetaan ja toteutetaan, on olennaista johdon viestinnälle. (Brunton ym., 2017.) Tutkimuksen havainnoista voidaan päätellä, että työntekijöiden saama informaatio yhteiskuntavastuun eteen tehdystä toiminnasta on olennaista, sille että työntekijät havaitsevat tavoitteiden toteutuvan. Kun työntekijät saavat tietoa työnsä tuloksista, he pystyvät näkemään myös oman toimintansa vaikutuksen lopputulokseen ja kehittämään toimintatapojaan parempien tulosten aikaansaamiseksi. Siten myös yrityksen sisäisessä viestinnässä tulisi korostaa kolmen pilarin -mallin raportointia.

Pelkkien taloudellisten tulosten lisäksi sisäisessä viestinnässä voitaisiin raportoida esimerkiksi energiankulutusta, syntyvän jätteen määrää, erilaisten kehitysprojektien edistymistä, julkisia kannanottoja ja muita vastaavia. Tällöin työntekijät saavat konkreettista informaatiota siitä, millaista toimintaa yritys tekee arvojensa eteen. Jos yritykset haluavat saavuttaa legitimizeettiä toimimalla suuremman yhteiskunnan eettisten odotusten mukaan niiden täytyy myös huolehtia sisäisestä viestinnästä, että yhteiskuntavastuutoiminta on integroitu organisaatiokulttuuriin ja yritys pitää kiinni puheistaan (Brunton ym., 2017). Arvojen eteen tehdyn toiminnan näkeminen antaa työntekijöille informaatiota myös itse arvoista. Sisäinen viestintä myös vahvistaa työntekijöiden tunnetta osallistumisesta yrityksen toimintaan, koska silloin

osoitetaan, että työntekijöiden kokemuksilla ja näkemyksillä on yritykselle merkitystä. Siten sisäisen viestintästrategian pitää selittää yhteiskuntavastuuta ja vahvistaa sen sidosta yrityksen missiota ja moraalisuutta, jotka ovat päätehtäviä työntekijöiden sitoutuvuuden edistämisessä. Jaettu ymmärrys yrityksen yhteiskuntavastuusta täytyy viestiä koko organisaation läpi siten viestintästrategiat ovat olennainen osa onnistunutta yhteiskuntavastuuta. (Brunton ym., 2017.)

#### **4.6 Loppusanat**

Freemanin (2010) mukaan yrityksen yhteiskuntavastuun ongelma on käsityksessä, että sitä pitäisi korostaa yritysten toiminnassa. Ongelma on siinä, että yhteiskuntavastuu nähdään lisäksi tavalliseen liiketoimintaan: ”yrityksen yhteiskuntavastuu on hyvä, jos siihen on varaa”. Yhteiskunnallisia aiheita ei pitäisi nähdä erillisinä liiketoiminnasta. Irrottamalla yhteiskunnalliset ongelmat erilleen niiden taloudellisista vaikutuksista ja päinvastoin, keskittymällä taloudellisiin ongelmiin kuin niillä ei olisi yhteiskunnallista vaikutusta, on liikejohdollisesti ja älyllisesti väärin. Yrityksmaailman prosessit, tekniikat ja teoriat, jotka eivät ota huomioon toisen puolen haasteita epäonnistuvat kuvaamaan ja ennustamaan liikemaailmaa sellaisena kuin se on. (Freeman, 2010, s.40.)

Kanniaisen (2018) mukaan luottamus on talouden tärkeintä pääomaa. Jokainen yritys toimii yhteiskunnan perusrakenteissa luottamuksella, jonka aiemmat sukupolvet ovat rakentaneet. Yritykset ovat oikeutettuja yhteiskunnan ylläpitämään oikeusjärjestelmään turvaan, joka puolustaa niiden sopimuksia. Myös sijoittajia turvataan täydeltä vastuulta yrityksen kaatuessa. Tällaiset oikeudet ovat ehdottomia toimivan liike-elämän kannalta, mutta ne eivät ole ilmaisia. Siten yritykset toimivat kumppanuussuhteessa yhteiskunnan kanssa, joka vastavuoroisesti odottaa yritysten noudattavan sen normeja. Luottamuksen säilyminen vaatii, että yhteiskunnan normeja noudatetaan ja niiden rikkojia rangaistaan. (Mt.). Lakeja voidaan myös muuttaa. Takalan (1993) mukaan juuri pelko valtion pakkotoimista on yksi syy yritysten yhteiskuntavastuun lisääntymiselle. Jos yritykset kykenevät osoittamaan pystyvänsä toimimaan yhteiskunnallisesti vastuullisesti, uusia pakkotoimia tai lisääntyviä määräyksiä tai lakeja ei tarvita (mt.).

Kanniainen ja Pietarila (2006) huomauttavat artikkelissaan, että koko kysymys siitä, pitäisikö yritysten keskittyä vain voitontavoitteluun vai pitäisikö niiden huomioida myös yhteiskuntavastuullisuus, saattaa olla esitetty väärin. Yhteiskuntavastuullisuus saattaa olla ehto yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Kilpailu vapailla markkinoilla ei itsessään johda yritysten epäeettiseen toimintaan, vaan kilpailun luonne. (Mt.) Jos yhteiskuntavastuullisuus johtaa epäedulliseen kilpailuasemaan, vastuulliset yritykset ovat pitkällä tähtäimellä vaarassa joutua vastuuttomampien kilpailijoiden ulosajamaksi markkinoilta (Lin-Hi & Müller, 2013). Siten yhteiskuntavastuullisuuden tulee ainakin tarjota mahdollinen liiketoiminnallinen peruste, jotta sitä kannattaa käytännössä soveltaa ja, jotta se motivoi yrityksiä. Siten on jokaisen vapailla markkinoilla toimivan niin lainsäätäjien, yrittäjien, sijoittajien, työntekijöiden kuin kuluttajienkin vastuulla huolehtia siitä, että vastuulliset yritykset palkitaan ja vastuuttomia rangaistaan.

Vastuuta ei pidä vierittää minkään osapuolen harteille yksin kannettavaksi. Vastuulliset yritykset eivät pärjää, jos kuluttajat valitsevat aina halvimman vaihtoehdon ja sijoittajat parhaan tuoton. Toisaalta yrityksienkään kulkeminen kuluttajien ja sijoittajien perässä kuin pässit narussa ei ole vastuullista. Yrityksetkin voivat olla aloitteellisia ja vaikuttaa kuluttajien ja sijoittajien asenteisiin ja toimintaan muun muassa ympäristönsuojelun tai yhteiskunnallisesti heikompiosaisten puolustamisen suhteen. Yritysten yhteiskuntavastuun uskottavuuden kannalta on tärkeää, että työntekijät otetaan huomioon ja osallistetaan yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Yritysjohdon pyrkimys osallistaa työntekijöitä jää kuitenkin vain yritykseksi, jos työntekijät eivät ole kiinnostuneita osallistumaan työorganisaatioidensa kehittämiseen. Työntekijöiden vastuuta on puuttua työpaikkojensa epäkotiin, pyrkiä ratkaisemaan niitä tai tarpeen tullen raportoida niistä viranomaisille. Toimimalla yhteiskuntavastuullisesti yritykset ansaitsevat luottamuksen jatkaa tuomintaansa. Kuitenkaan niin työntekijät, kuluttajat kuin sijoittajatkaan eivät voi luottaa yrityksiin, jos ne toistuvasti pettävät niille osoitetun luottamuksen. Ihmiset saavat sellaisen maailman kuin he ansaitsevat (Kanniainen, 2015).

## 5 LÄHDELUETTELO

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Brunton, M., Eweje, G., & Taskin, N. (2017). Communicating corporate social responsibility to internal stakeholders: walking the walk or just talking the talk?. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 31-48.
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2007). Grounded theory. *The Blackwell encyclopedia of sociology*
- Corbin, J. M. & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3e [ed.]). Los Angeles, [Calif.]; London: SAGE.
- Doosje, B., Branscombe, N. R., Spears, R., & Manstead, A. S. (1998). Guilty by association: When one's group has a negative history. *Journal of personality and social psychology*, 75(4), 872.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston (IL): Row, Peterson.
- Finlex. Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi. HE 109/2005. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2005/20050109>
- Finlex. Osakeyhtiölaki 624/2006. Haettu osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>
- FinnWatch ry. Haettu osoitteesta <https://finnwatch.org/fi/keitaet-olemmet>
- French, P.A. (1979). The corporation as a moral person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 207-215.
- Freeman, E. R. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits The New York Times Magazine, September 13, 1970. The New York Times Company.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of business ethics*, 114(1), 15-27.
- Green, T., & Peloza, J. (2014). How do consumers infer corporate social responsibility? The role of organisation size. *Journal of Consumer Behaviour*, 13(4), 282-293.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Helin, M., Jäppinen, S., Launis, V., Spoof, S. K. & Varantola, K. (2013). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Helsingin Sanomat. (25.1.2018). Valvira määräsi vanhusten hoiva-kodin suljettavaksi heti, asukkaan epäillään kuolleen hoito-virheen vuoksi – Viranomaiset selvittävät kymmenien Esperin Caren yksiköiden ongelmia. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005978418.html>
- Helsingin Sanomat. (8.2.2018). Viranomaiset määräisivät tammikuussa Alavudella aloittaneen Attendon hoivakodin toiminnan keskeytettäväksi – Yksikössä on kuollut kuusi asukasta vajaan kuukauden aikana, syitä selvitetään. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005994446.html>
- Helsingin Sanomat. (13.2.2019). Arvot ja eettisyys ovat liiketoiminnan ja johtamisen ytimessä, eivät pehmohöpötystä. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005999929.html?share=18f2db8ef77043bb122eb69fe0a8041e&fbclid=IwAR0irelkScIwOo9VfEjSlqrEqOKimN9H01tiF5cwXG1uDH42W0v19up6zaw>
- Helsingin Sanomat. (20.2.2019). Hoivakoteja koskevan kohun käynnistänyt lähihoitaja avautuu ensi kertaa Superin verkkolehdestä: Tilanne Ulrikassa oli lohduton, miltei kaoottinen. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006008227.html>
- Helsingin Sanomat. (23.4.2019). Esperin Care sai Valviralta poikkeuksellisen määräyksen: Vanhustenhoidon epäkohdat kuntoon kaikissa yksiköissä, aikaa heinäkuun loppuun. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000006081549.html>

- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Kaltiainen, J. (2018). Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational changes: Development and test of s theoretical model. Helsinki: University of Helsinki.
- Kanniainen, V., & Pietarila, E. (2006). Corporate social responsibility: can markets control?
- Kanniainen, V. (2015). Yritysten yhteiskuntavastuun taloustiede. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Kanniainen, V. (2018). Essays on Corporate Social Responsibility: How efficient are the markets in controlling corporate behavior? Joensuu: Itä-Suomen Yliopisto
- Kilpinen, E., Kivinen, O. & Pihlström, S. (2008). Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä. Helsinki: Gaudeamus.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lee, S., & Yoon, J. (2018). Does the authenticity of corporate social responsibility affect employee commitment?. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(4), 617-632.
- Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.
- Lähdesmäki, M. (2012). Studies on corporate social responsibility in the Finnish small business context. Mikkeli: Helsingin yliopisto, Ruralia-instituutti.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees’ judgments of the authenticity of their organization’s corporate social responsibility program. *Journal of business ethics*, 108(1), 81-100.

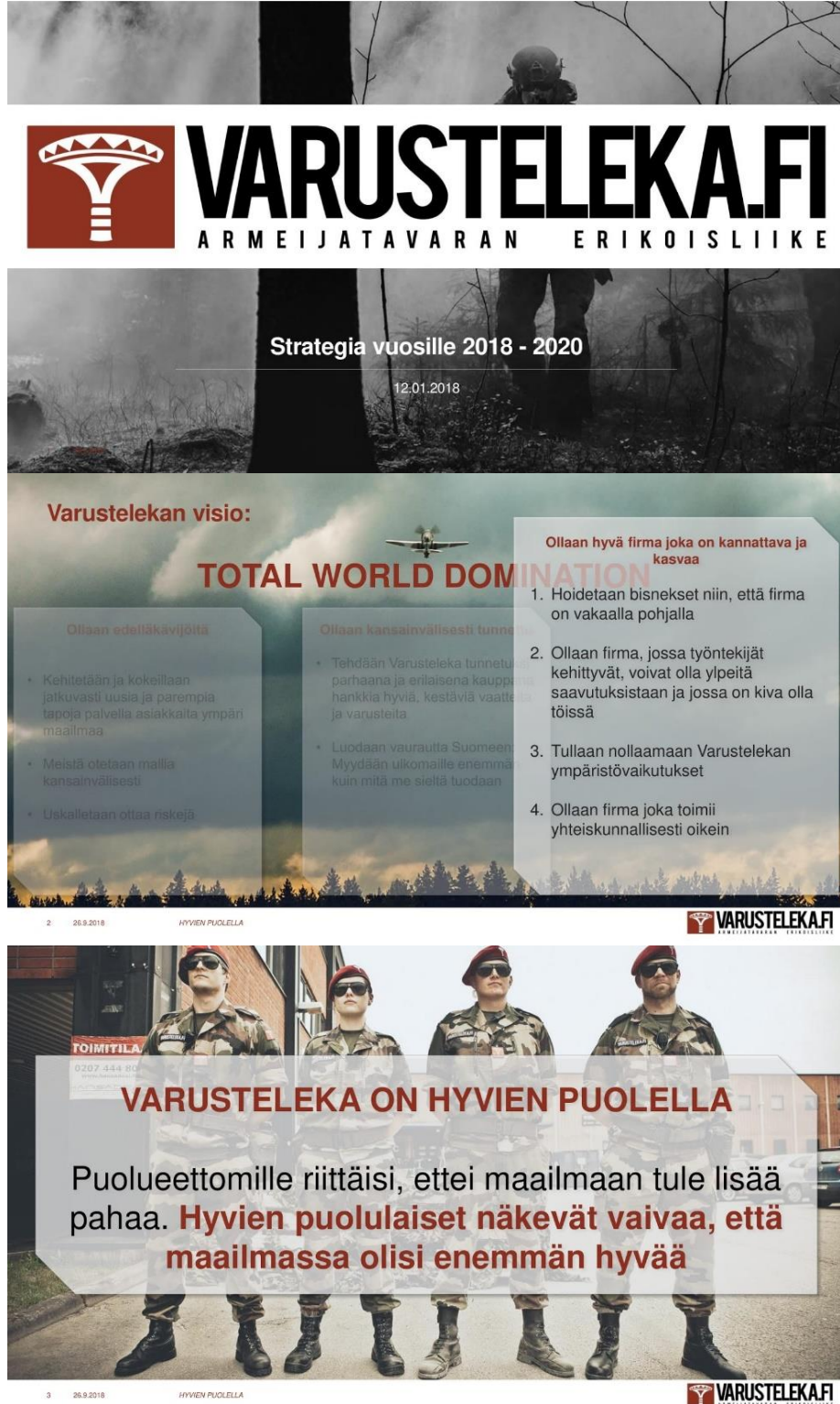
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Niiniluoto, I. (2005). Onko yrityksillä moraalista vastuuta. Teoksessa I. Niiniluoto & J. Sihvola (toim.) *Nykyajan etiikka. Keskusteluja ihmisestä ja yhteisöstä*. Helsinki: Gaudeamus Kirja/Yliopistokustannus, 23-60.
- Nyt. (25.1.2015). Varustelekan tarina: Kauppa, joka kasvoi miljoonafirmaksi irvailemalla ihan kaikelle. Haettu osoitteesta <https://www.hs.fi/nyt/art-2000002791060.html?fbclid=IwAR0gW6fBTrpkXmoGYohCoZ--3xXuYt578urDwZ9vRqRHKmegu5SJ74pgYdw>
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In Näsi, J. (ed.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy. 19-32.
- Paavola, S., & Hakkarainen, K. (2008). Pragmatistinen välittyneisyys uuden luomisen perusteena. Teoksessa Kilpinen, Erkki; Kivinen, Osmo ja Pihlström Sami: *Pragmatismi filosofiassa ja yhteiskuntatieteissä*. Gaudeamus.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Rhenman, E. (1964). *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm. Thule. Ref. Näsi (1995)
- Rhenman, E & Stymne B. (1965) *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm, Aldus/Bonniers. Ref. Näsi (1995)
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- Roulston, K. (2010). Considering quality in qualitative interviewing. *Qualitative research*, 10(2), 199-228.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Siltaoja, M., Malin, V., & Pyykkönen, M. (2015). 'We are all responsible now': Governmentality and responsibilized subjects in corporate social responsibility. *Management Learning*, 46(4), 444-460.

- Suomen YK-liitto. Haettu osoitteesta <https://www.ykliitto.fi/yk70v/taloudellinen/yritysten-yhteiskuntavastuu>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. u: Worchel S. i Austin WG (ur.) Psychology of intergroup relations. Chicago: Nelson Hall.
- Takala, T. (1993). Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu: Historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Timonen, V., Foley, G., & Conlon, C. (2018). Challenges when using grounded theory: A pragmatic introduction to doing GT research. International Journal of Qualitative Methods, 17(1), 1609406918758086.
- Turker, D. (2009). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. Journal of Business Ethics, 89(2), pp. 189-204.
- Uimonen, M. (2006). Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu: Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä. Helsinki: Työministeriö.
- United Nations Global Compact. Haettu osoitteesta <https://www.unglobalcompact.org/>
- Yle Uutiset. (17.4.2019). Suomalaiset vaatemerkit floppasivat vastuullisuusvertailussa. Haettu osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-10744026>
- Valtteri Lindholm. (6.2.2019). Videoblogi: ilmastonmuutos, Varustelekan epäeettisyysohjelma ja maailman paras kiertotalousohjelma. Haettu osoitteesta <https://valtterilindholm.fi/2019/02/06/videoblogi-ilmastonmuutos-varustelekan-epaeettisyysohjelma-ja-maailman-paras-kiertotalousohjelma/>
- Varusteleka Oy. Haettu osoitteesta <https://www.varusteleka.fi/fi/page/yritysesittely/19791>
- Varustelekan tilinpäätöstiedote 2018. Haettu osoitteesta <https://www.varusteleka.fi/fi/article/varustelekan-tilinpaatostiedote-2018/61923>
- Wettstein, F., & Baur, D. (2016). “Why Should We Care about Marriage Equality?”: Political Advocacy as a Part of Corporate Responsibility. Journal of business ethics, 138(2), 199-213.



## 6 LIITTEET

### LIITE 1: Haastateltaville esitetty strategia



**VARUSTELEKA.FI**  
ARMEIJATAVARAN ERIKOISLIIKE

**Strategia vuosille 2018 - 2020**  
12.01.2018

**Varustelekan visio:**  
**TOTAL WORLD DOMINATION**

**Ollaan edelläkävijöitä**

- Kehitetään ja kokeillaan jatkuvasti uusia ja parempia tapoja palvella asiakkaita ympäri maailmaa
- Meistä otetaan mailla kansainvälisesti
- Uskalletaan ottaa riskejä

**Ollaan kansainvälisesti tunnettuja**

- Tehdään Varusteleka tunnettu parhaana ja erilaisena kauppana hankkia hyviä, kestäviä vaatteita ja varusteita
- Luodaan vaurautta Suomeen. Myydään ulkomaille enemmän kuin mitä me sieltä tuodaan

**Ollaan hyvä firma joka on kannattava ja kasvaa**

- Hoidetaan bisnekset niin, että firma on vakaalla pohjalla
- Ollaan firma, jossa työntekijät kehittyvät, voivat olla ylpeitä saavutuksistaan ja jossa on kiva olla töissä
- Tullaan nollaamaan Varustelekan ympäristövaikutukset
- Ollaan firma joka toimii yhteiskunnallisesti oikein

**VARUSTELEKA ON HYVIEN PUOLELLA**

Puolueettomille riittäisi, ettei maailmaan tule lisää pahaa. **Hyvien puolulaiset näkevät vaivaa, että maailmassa olisi enemmän hyvää**

2 26.9.2018 HYVIEN PUOLELLA **VARUSTELEKA.FI**

3 26.9.2018 HYVIEN PUOLELLA **VARUSTELEKA.FI**

## **LIITE 2: Haastattelurakenne ja -kysymykset**

”Haastattelu HXX. Tänään on [päivämäärä] ja kello on noin XX.XX. Äänitämme haastattelua Aku Nikanderin pro gradu -tutkielmaa varten. Haastattelijana toimii Aku Nikander ja haastateltava XXX. Haastateltava osallistuu haastatteluun vapaaehtoisesti ja on suostunut haastattelun äänittämiseen, pitääkö paikkaansa?”

### **Teema 1: Yleistiedot työntekijästä ja työstä**

1. ”Voisitko kertoa kuka olet?”
2. ”Kuinka pitkään olet työskennellyt Varusteleka Oy:ssä?”
3. ”Mikä on tämän hetkinen ammattinimikkeesi Varustelekassa, ja millaisia työtehtäviä siihen kuuluu?”
4. ”Onko sinulla ollut aiempia tehtäviä Varustelekassa?”
5. ”Oletko tyytyväinen nykyisiin työtehtäviisi?”

### **Teema 2: Haastateltavan koettu samaistuminen työpaikkaan**

6. ”Kuvaile työnhakuasi Varustelekaan. Haitko nimenomaan Varustelekaan töihin vai oliko Varusteleka vain yksi työpaikka muiden joukossa?”
7. ”Millainen kuva sinulla oli Varustelekasta hakiessasi töihin?”
8. ”Onko se kuva muuttunut jollakin tavalla työsuhteesi aikana?”
9. ”Pyrkiikö Varusteleka mielestäsi antamaan itsestään erilaisen kuvan ulkopuolisille, kuin firma oikeasti on? Jos, kyllä niin miten oikea Varusteleka eroaa markkinointi-Varustelekasta?”
10. ”Koetko olevasi Varustelekaan sopiva työntekijä?”
11. ”Kutsuisitko Varustelekaa sinulle sopivaksi työpaikaksi?”
12. ”Oletko harkinnut tai harkitsetko vaihtavasi työpaikkaa?”

### **Teema 3: Työntekijän tulkinnan Varustelekan yhteiskuntavastuualoitteista**

Tässä kohtaa haastattelua työntekijälle annetaan Varustelekan strategia vuosille 2018-2020 (Liite 2)

13. ”Oletko nähnyt tätä dokumenttia aiemmin?”
14. ”Oletko tutustunut siihen itsenäisesti ja/tai, onko se koulutettu sinulle?”

Tässä kohtaa haastateltavaa pyydetään lukemaan *Varustelekan visio* -sivulta suurennetusta laatikosta ensimmäinen kohta ääneen.

15. ”Mitä se (luettu kohta) tarkoittaa sinun mielestäsi?”
16. ”Toteutuuko se oikeasti Varusteleassa? Jos kyllä, niin miten se näkyy Varustelekan toiminnassa? Anna jokin tai joitakin esimerkkejä työsuhteesi ajalta. Jos ei näy, niin miksi ei?”
17. ”Koetko, että olet osa sen toteuttamisessa?”
18. ”Miksi (luettu kohta) on haluttu sisällyttää strategiaan?”
19. ”Koetko, että (luettuun kohtaa) hukataan turhaa aikaa tai resursseja?”
20. ”Onko se sinulle jollakin tavalla tärkeä asia Varusteleassa? Miksi?”
21. ”Koetko, että saat jotain hyötyjä tai haittoja siitä?”

Toistetaan samat toimenpiteet ja kysymykset kolmessa muussa numeroidussa kohdassa

#### **Teema 4: Työntekijän ja organisaation arvoyhtenäisyys**

Haastateltavaa pyydetään lukemaan strategian viimeisellä sivulla oleva teksti ääneen.

22. ”Mitä se (luettu) kohta tarkoittaa sinun mielestäsi?”
23. ”Millaisia ovat ne ’hyvät’? Millaisia ne eivät ole?”
24. ”Pitkää (luettu kohta) mielestäsi paikkaansa? Miten se toteutuu Varusteleassa? Jos ei pidä, niin miksi ei?”
25. ”Millaista ’hyvää’ Varusteleka haluaa tuoda maailmaan? Millaista se ei halua tuoda?”
26. ”Millaista ’hyvää’ Varustelekan pitäisi mielestäsi tuoda maailmaa? Millaista ei pitäisi?”
27. ”Joudutko joskus rikkomaan omia periaatteitasi täyttääksesi Varustelekan odotukset?”
28. ”Onko (luettua kohtaa) mielestäsi helppoa toteuttaa omassa työssäsi? Miksi? Jos ei, niin miksi ei?”
29. ”Onko (luettu kohta) mielestäsi tärkeää Varustelealle? Miksi?”
30. ”Entä sinulle työntekijänä? Miksi?”

”Onko sinulla jotain, mitä haluat lisätä käsitellyistä kysymyksistä tai muuten kommentoida työskentelyä Varusteleassa ja omasta tyytyväisyydestäsi Varustelekaan yrityksenä?”

**LIITE 3: Haastattelusopimus****Työtyytyväisyys ja yritysstrategiset tavoitteet Varusteleka Oy**

Vastaava tutkija: VTK Aku Nikander ([aku.nikander@helsinki.fi](mailto:aku.nikander@helsinki.fi), [tutkijan puhelinnumero])

Varusteleka Oy:n toimeksiantamassa ja Helsingin yliopiston tukemassa pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Varusteleka Oy:n työntekijöiden suhtautumista työpaikkaansa yritysstrategisten tavoitteiden kautta. Hankkeessa haastatellaan Varusteleka Oy:n vakinaisia työntekijöitä.

Haastattelut nauhoitetaan litterointia varten. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys on luottamuksellista ja aineistoa käsitellään ja raportoidaan niin, ettei yksittäisiä haastateltavia ole mahdollista tunnistaa. Haastatteluaineisto kerätään sosiaalipsykologian opiskelijan Aku Nikanderin pro gradu -lopputyöhön maisteriksi valmistumiseksi. Lopputyöstä tehdään myös sovellettava ja yksinkertainen raportti ja esitelmä Varusteleka Oy:n johtokuntaa varten. Aineiston litteroinnin suorittaa tutkija. Litteraatteihin ei kirjata tunnistetietoja, kuten haastateltavan nimeä, tarkkaa ikää eikä sukupuolta, jotka voisivat johtaa haastateltavan anonymiteetin raukeamiseen.

Haastattelun kesto on arviolta noin 1 tunti. Haastattelussa tutkija esittää haastateltavalle kysymyksiä, jotka tutkija on valmiiksi laatinut. Tutkija saattaa esittää tarkentavia kysymyksiä tai jättää joitakin suunniteltuja kysymyksiä kysymättä, riippuen haastateltavan vastauksista. Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastattelun voi halutessaan keskeyttää koska tahansa. Haastateltavalla on oikeus, milloin tahansa pyytää oman haastattelunsa poistamista tutkimusaineistosta. Äänitiedostot ja haastatteluista tehty litteraatiot tuhotaan, kun yliopisto on hyväksynyt pro gradu -tutkielman.

---

Allekirjoittamalla vahvistan, että olen tutustunut tutkimuskuvaukseen ja haastatteluani saa käyttää edellä kuvattuun tarkoitukseen.

---

Allekirjoitus ja nimen selvennys

---

Paikka ja aika